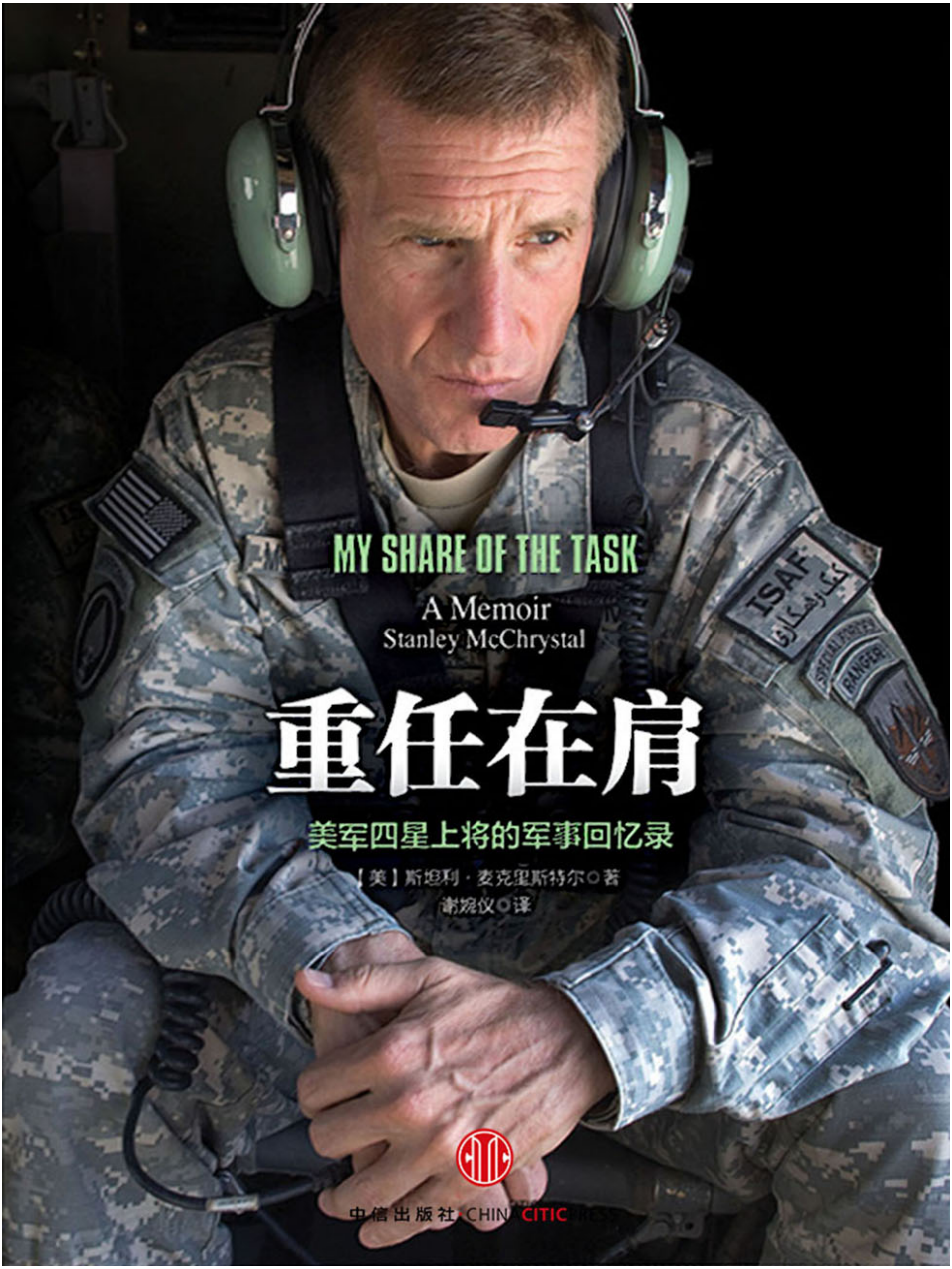


MY SHARE OF THE TASK

A Memoir

Stanley McChrystal

重任在肩

美军四星上将的军事回忆录

【美】斯坦利·麦克里斯特尔◎著

谢婉仪◎译

中信出版社·CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:重任在肩：美军四星上将的军事回忆录

作者:[美]斯坦利·麦克里斯特尔

译者:蔡健仪

ISBN:9787508644370

中信出版集团制作发行

泪水与笑声，

编织成我们的故事。

在昔日的伟大岁月里，

勇士们把守着国家的各处“桥梁”。

本书献给那些把守“桥梁”、

那些出色完成任务的勇士们！

序言

1963年年末，我差点烧毁了我们家。当时我9岁。

在我和哥哥大卫的房间里，我把我红色的“马里奥比萨”篮球队队服盖在了一盏灯上面，因为我喜欢它发出的红光，然后我去了别的地方。过了一会儿，我父亲发现有烟冒出来，立刻跑到了我的房间。他看到了一件被烧化的尼龙衣服，以及一张着了火的木桌。这张木桌是他特意为我们制作的。

我很难过，更感到愧疚。大概一天后，父亲让我坐下一起谈谈这件事。他当时刚刚从五角大楼下班回到家。当他坐在我的房间里谈及为错误承担责任是多么困难时，我依稀记得他的绿色少校制服似乎挂满了勋表[注]。他借用了肯尼迪总统的例子，他在“猪湾事件”后展现出了突出的的领导能力和勇气。彼时距肯尼迪总统遇刺才不过几周，因此即使对一个9岁的孩子来说，这也是一个历史、领导力和生活交织的深刻年代。

按照我的想法，这本书围绕两个总是令我着迷的线索编写——历史和领导能力——还包括我的回忆录，和我生活的故事。

这本书塑造了我所生活的那个年代的历史、部队、事件和人物。由于事情发展得如此迅速，改变得如此彻底，我好像亲历了多个时代。在我还是个孩子时，作为一名年轻军官时，以及我在2010年离开时，我所知道的军队，随着时代的演变而有了很多不同。我生命中经历过的历史事件，在很大程度上定义、开启或限制了我所做过或没做的事。

领导力总是客观的。在我最早的记忆里，领导力是一个公开且永不过时的主题。在小时候，妈妈给我读的书中——罗兰、威廉·泰尔和罗伯特·布鲁斯的故事——都是关于领导人、勇气和服役的故事。在斯通威尔·杰克逊小学的图书馆里，我发现了面向青少年的约翰·保罗·琼斯和戴维·克罗克特的传记，并偷偷地在林奇老师所带的二年级的教室里阅读。这些书深深地影响了我后来的生活。我学会了以领导能力，而非其他品质来评判自己和他人。

这个故事的核心是我的生活，从1954年我出生到我的父母——赫伯特·约瑟夫·麦克里斯特尔（Herbert Joseph McChrystal）上尉及其太太——在堪萨斯州利文沃斯堡的生活，再到现在。像其他人的生活一样，我的生活是一段个人旅程，它因为我的经历、我记忆中的人们以及对我来说异常重要的关系而变得丰富。如果我能把我的感谢传达给我的家人和我认识的朋友，那我就达到了写作此书的目的。

超出我的职业生涯早年预期的是，我的故事贯穿了很多重大历史事件，并在随后的几年里融入了政策问题。我试图描述我所看到的事情并评估其意义，但我把目前有关政策调整的问题留给了其他人。

尽管这是我的回忆录，但当我试图对所发生的事表述一个准确的观点时，我仅仅把自己的回忆当作起点。这样做需要同伴和参与者的慷慨帮助。在整个写作过程中，我采访了超过50人，其中大多数人都采访过不止一次。为了保证准确性和描述的公平，我多次审核草稿和部分章节。我特别感激参与采访的阿富汗人，他们提供了只有他们才能提供的，有关他们的生活和他们的国家的见解。

为了履行我对国防部、我的国家和我的前同伴的法律责任和道德承诺，在为期22个月的写作过程中，我曾与美国特种作战司令部（SOCOM）亲密合作，并在完成时把整份手稿提交到国防部进行了一次冗长的安全保密审查。最终，我接受了很多更改和删除的建议（虽然有些不情愿），特别是有些众所周知的事实和事件超出了保密规定。当然，我同时还要保证故事的连贯性。尽管这一过程并不完美，但我认为遵守安全保密审查对忠于曾和我一起服役的同伴以及这个国家来说是必不可少的。我的目标是确保接下来的章节不会以任何方式危及我们的使命或我们那些坚定的队员。我相信我已经达到了这个目标。正是那些慷慨地参与我的研究过程和写作过程的人，保证了这本书通过安全保密审查，这些专业人士对这一独特的历史时期提供了自己的见解和观点。为了保护他们，在这本书的许多地方，一些人的名字被缩写为首字母或替换为假名。

最后，我很清楚这本书暴露出我的记忆缺陷和一些偏见，但其中许多都是无意识的。我希望读者能宽容这些缺点。

---

1. 勋表，ribbon，军服左上口袋上方代表所得勋章的彩色条带。——编者注

第一部

上帝并非站在强者一方，

而是站在射术精准的一方。

——伏尔泰《笔记本》

第1章
往昔的圣诞回忆

2009年12月

圣诞节……不只是一个外在的节日，

更是一个人内心对家的珍藏。

——弗利亚·斯塔克（Freya Stark）

为了避免在夜空中成为一个明显的目标，UH-60黑鹰直升机的机舱里一片漆黑。枪手操控着机枪守在两侧舱门旁，一直保持着随时应敌的警戒状态。在飞机下方是阿富汗崎岖的山地，那里没有任何人造光亮，甚至比我们的机舱还要漆黑。我只能辨认出丘陵、山谷和偶尔掠过的泥棕色院落。机舱里很冷，我用大衣紧紧裹住自己。现在军队的装备远比我早年军旅生涯时期好得多，但最近我似乎感觉比那时候更寒冷。那是在2009年，我55岁，已经不是34年前那个年轻的中尉了。我最多只能说自己是一名花了很多个像这样的晚上，陪伴在战士们身旁的平凡军官。

再过几个小时就是圣诞节。尽管在那个时候我还不知道，那是我作为一名军人所过的最后一个圣诞节。

我环视了一下飞机里的其他人。尽管都戴着连接UH-60的对讲机系统的耳机，但我们很少说话。通常在这样漫长的夜间飞行中，人们都会陷入沉思，尤其是今晚，我深知他们的孤独。“9·11”事件以后的这8年战争，让这些人中的大部分都在远离家人的情况下度过了好几个圣诞节。对战争中的士兵来说，传统的、必不可少的圣诞节所代表的舒适感是最能慰藉他们的。我们会反复回想过去关于圣诞节的记忆，用它们来重温那时的美好，并不停地憧憬着今后的圣诞节。我感觉自己有点像狄更斯笔下的吝啬鬼，在这个特别的晚上如此苛刻地逼迫他们。对我们每个人来说，圣诞节会勾起我们深藏的回忆和强烈的情感，但这是我们所选择的生活。

坐在我正对面的是我的副官凯西·韦尔奇（Casey Welch）少校，毫无疑问，他在思念自己的妻子和两个年幼的孩子。凯西已经在伊拉克待了27个月，包括在萨迈拉那艰难的一年。当我奉命指挥驻阿富汗部队时，他只在家里待了5个月，然后又再次自愿接受了调配。

坐在凯西旁边的是一名躬身坐在一台昏暗的笔记本电脑前，样子不太威严的士兵。他所戴的阅读眼镜和他脸上的线条正好就是我那时的写照。我看着他工作的样子不禁微笑起来。迈克·霍尔（Mike Hall）是我的老朋友，更重要的是，他是我所认识的最出色的士兵。他曾服役30多年，之后已在一个不错的普通岗位上工作了18个月，但是一个电话便让这位退役的军士长回到现役，成为驻阿富汗国际部队的高级顾问。现在他将再次度过一个远离妻子布伦达和儿子杰夫的圣诞节。

查理一如既往地坐在我的左边。查理·弗林（Charlie Flynn）上校23年前还是一名中尉的时候，我就已经认识他了。而且我还记得，他的第一个孩子莫莉，是在查理被调至第一次海湾战争的战场时出生的。几年后他在第2游骑兵营为我指挥一个连队，而他的小儿子肖恩就在著名的路易斯堡教堂的平安夜弥撒上学会了翻过长椅。13年后的2008年，他刚结束自己的第四次战斗任务——在伊拉克指挥一个旅级特种部队，15个月后正要重新调配，我提前在五角大楼任命他担任我的行政助理。2009年5月阿富汗警报拉响时，我组成队伍核心时首选的两名军官便是查理和他的哥哥迈克。

坐在飞行员身后的是一级准尉肖恩·洛瑞（Shawn Lowery），那个负责我们安全的人。肖恩剃着光头，一脸严肃的表情，庄严的举止掩藏了他那枯燥乏味但很顽皮的冷幽默。他对我几个月之前那项不穿防弹衣的决策表示过不满，但还是从容地执行了这个决策。当我收到调令时，肖恩刚结束他最近一次的阿富汗任务，回来还不到一年。但他毫不犹豫地再次前往。

随着12月的冷空气从装有机枪的敞开着的窗户扑进来，我已准备好在下一站下机。这是军事指挥官一直延续的一个传统，那天下午我们就开始了一段在平安夜探访6个前哨站的旅程。下一个是第五站。在每一个站点，我们都会停留，并跟士兵进行一段简短的交谈，地点通常会在他们的食堂。我们借此机会跟他们交流、合影，让他们把照片寄回家，最重要的是感谢他们。这一行程确实使人疲倦，但却不断地鼓舞着我。在几个小时后的圣诞节，我们会再到其他6个基地——几个驻有我们联军士兵的基地，与波兰和罗马尼亚的部队一起度过圣诞节。那些活动，包括在简陋的沙坑和棚屋中进行宗教仪式，都是一场深刻的精神体验。

旋翼有节奏的震动减轻了，我的思绪飘到我所经历的50多个圣诞节。我记得在我们弗吉尼亚州阿灵顿的小房子里，每个圣诞清晨，我的四个兄弟、一个姐姐和我都会兴奋地跑到楼下的客厅，圣诞老人给我们每个人的礼物就安静地堆在那里。我最喜欢收到可以跟那座父亲建造、母亲上色的手工木制堡垒配套的玩具士兵。父亲在越南的那几年，我母亲一直努力想让圣诞节过得特别一点。在我领略到作为一名年轻上尉远赴韩国，跟我的妻子安妮分离整整一年的滋味之前，我也只能猜测出父亲的感受。一支劳军联合组织团带领我们在平安夜里来到非军事区，鼓舞部队的士气，这次探访

只能让我更加想念安妮和圣诞节。

对我来说，成为一名父亲使圣诞节变得比从前更为重要。父亲的身份是一个可以让你再次玩玩具的好借口。我记得，我和安妮熬夜为我们的儿子山姆的兰博雕像装配一个塑料堡垒时的乐趣，而且我依然可以听到父亲的责备，因为我最终给安妮买了一台彩色电视机。我甚至记得，当我赤脚踩在一块精细的乐高积木上时，那如同踩在尖竹片桩上的疼痛，但现在只感觉好笑。我希望让那天晚上我探访过的所有年轻人知道，我明白远离家人度过圣诞节的那份苦闷。

从2004年开始，我在伊拉克或阿富汗连续度过了4个圣诞节，且往往会在平安夜前往一个地点，然后在圣诞节那天进行一次晚间飞行，去其他地方工作。听着我iPod（苹果音乐播放器）里的圣诞音乐，尤其是那首阿拉巴马乐队的《迪克西圣诞节》，让我更加想家，但我就是忍不住去听。而且我知道正如我对安妮和山姆的思念那样，年轻的士兵们也早已不堪承受无法与家人共享节日欢乐的心灵重负。

随着我们到达前方的运作基地，或者叫前沿作战据点（FOB），我们从空中可以看到一排用阿富汗当地的砖和泥建造的简单建筑物。这是一个小型强化前哨站，由大约75名士兵组成的美国和阿富汗联军驻守。因为建于阿富汗开阔地带的一处高地上，看起来比较雄伟，似乎牢不可破。但实际上它拥有的力量就只是那里面的士兵。几分钟后我就能亲眼看到。我们在几百米远的地方着陆，然后跟指挥官步行穿过大门进入哨站。

因为外面黑暗且寒冷，我们便在里面会见了士兵们。像大多数的小型前哨站一样，这个哨站设备简单但功能齐全。有发电机提供电力。那里有一个小型的操作和通信中心，一个安排有士兵铺位和装备的军营，以及一个食堂，亲人寄来的小树和其他装饰品让这个简陋的营地四周弥漫着圣诞节的气氛。如果去掉一些现代化的设备，那些在1868年的美国西部、1900年的菲律宾、1950年的马来半岛、1952年的印度支那、1956年的阿尔及利亚或1965年的越南执行过类似任务的士兵，都会对这个前哨站感到熟悉。这里汇集了最基本的战争要素，取得胜利更多是要依靠中尉、军士和在偏僻堡垒里驻守的士兵或小巡逻队的行动，而非指挥总部的重要战略。

像往常一样，军官和高级士官都是彬彬有礼而友好的，但较年轻的士兵一开始总是表现得冷淡和沉默寡言，仿佛他们只是因为服从命令才出现在这个场合的。他们的沉默并没有让我恼怒，事情总是这样。不过后来，当迈克·霍尔和我同他们进行群体交谈，并向他们展示了一些来之不易的奖项时，气氛慢慢变得融洽起来；我们跟他们合影并回答问题后，他们放松下来。不久，聚集在一起的士兵变得活泼起来，而我也感觉自己跟他们有了共鸣。

在我们准备重新登上UH-60飞往夜间最后一站时，几组士兵要求跟迈克和我合影。集合时，我向一名年轻的士兵介绍了我自己。正如我之前所做的那样，我先看他制服上的等级和名字，这样我就能尽可能自在地跟他说话。我喊了他的名字后停下，然后安静地问他的父亲是否曾经也是一名士兵。他说是。我又谨慎地问他的父亲是不是一名游骑兵。这名年轻的士兵证实了我的猜测，他的父亲正是一名我认识许久的游骑兵。离开游骑兵后，他的父亲加入了一支陆军精锐突击队，直到2005年，他在一次夜间突袭基地组织的藏身处时被杀害。他是在我指挥的行动中牺牲的——那年夏天在伊拉克西部幼发拉底河的一场关键战斗，现在回想起来已经恍若隔世。现在，他年轻的儿子又接替他来到了部队。那一刻，我沉默了。

这名年轻人没有表露出任何情绪，没有要求任何特别推荐。气氛很自然。我问候了一下他的母亲并很快继续同其他年轻的士兵谈话。但就在这时，我突然想起，在这个兵役可以自由选择的年代里，他，像他的父亲一样，也选择了在艰苦的环境中度过圣诞节。我环顾室内这些年轻士兵和那些年龄稍大的军士，他们全都做了相同的选择。

那晚在往北飞行的途中，我明白了战争的连续性。我从历史中了解到战争总是有着可怕的规律性，战争和冲突爆发的原因往往很相似或者具有延续性。战争亦经常使士兵从一开始的热情高涨，发展到产生恐惧、沮丧和孤独的感觉，从而变成一件代价高昂且肮脏的事情。

士兵们同样也有连续性。包括那些在前哨站的年轻士兵、指挥他们的军士和初级军官，尤其是每天与我共事的专业队伍——查理营、迈克营、凯西营和肖恩营。我感觉到他们对延续下来的传统的继承，即对使命的承诺，以及彼此之间恪守承诺。就像他们所追随的前辈以及他们现在所带领的后辈一样，当使命召唤他们并需要他们做出牺牲时，他们便会挺身而出。他们总是低调地奉献，做无名英雄，不期待任何回报。他们或许未能超越他们的祖父辈，但也毫不逊色。

接着便是圣诞节。

第2章
军校之旅

1972年7月～1976年6月

我从小就敬重士兵、领导者和英雄。他们是我想成为的人物，也是我参军的原因。

1972年8月，在美国军事学院一个阳光灿烂的早上，我面前的上校看起来就像所有我所钦佩的偶像的化身。他那瘦小的身躯上，那身松绿色制服布满了补丁，挂着许多徽章和军功勋表。甚至他脸上那饱经风霜的轮廓似乎也在诉说他的经历和过往的一切。那面容是我曾经在父亲脸上所看到的。那一刻我能想象我父亲在朝鲜的战斗，以及当他从越南回来时用瘦小的身躯拥抱我母亲的场景。他是我终生崇敬的英雄。自我早期的记忆开始，我就想变得和他一样。我一直想成为一名军人。

然而上校所说的话却不是我期待听到的。他站在我和我的新学员同伴前，谈论衬衣领插片——用来固定我们穿着去上课的蓝黑色衬衫领子的东西，价值25美分。

当他说话时，我们尽量在阳光下保持不动。我们微弓背，双手紧贴在身体两侧，手肘微微弯曲，手指并拢，挺起胸，下巴朝前，目视前方，双唇紧闭。这是我在西点军校接受魔鬼训练的第五个星期。所谓魔鬼训练，即我们在秋季大一学年——西点军校的传统叫法是军校新生学年开始前的八周——从夏天开始就要接受的教导和基本训练。西点军校没有多少上校，因此对学员，尤其是像我们这样的新学员来说，能跟他们交流是非常罕见的机会。能听到一个经历如此丰富的人讲话似乎是一个非同寻常的机会。但他所谈论的不是他的经历和他领悟到的真理，他只是在谈论衣领插片。

“先生们，”他说，“很快你们就会开始穿衬衫。你们在学校的每一天都会穿，按照统一规定，你们要用分发给你们的领插片来固定你们的衣领。”

他继续说，“或许现在对你们来说，这看起来微不足道，但你们在这里就要学会对细节的注重。”在接下来的几分钟里，这位战斗经验非常丰富的上校就拿忽视领插片和士兵在战斗中忘记装弹药相比较。他认为，专注于细小的事情可以培养一名领导者的必备品质——从不忽略任何一个关键因素。

我觉得这很愚蠢。衣领插片不过就是你衣领上的东西，而弹药却很重要。

尽管我们还不是军官，但我们也知道两者的差别。我从小到大所仰慕的士兵是穿着肮脏二等兵外套的尤里西斯·辛普森·格兰特将军和拿着手榴弹的马修·李奇微将军[注]。他们都穿着满是泥土或沙尘的劳作服，而没有衣领插片。那一刻，上校左胸上那一片五颜六色的勋表，似乎就不那么像他在学院的花岗石墙外参加实地战争的证明，而更像是随着他踱步和转身而闪烁的装饰品。

遵循这里的规则会让我成为一名优秀的学员，但这不是我的目标。我想成为一个战斗指挥官。而在上校的独白中，我无法看到这两者之间的联系。那时我没预见到的是，4年中我在这个最传统的地方所学到的，就是关于非凡领导力的课程。

在几周前，7月2日那个星期天的晚上，我没有睡太久。第二天早上我就要到西点军校报到，开始我作为一名学员的训练课程。一个朋友开车从弗吉尼亚北部送我过去。我们坐在离学院几英里的一个汽车旅馆外，一起喝着冰啤酒，一直聊到仲夏深夜。我们经常谈论我想成为一名军人的愿望，却很少真正思考这意味着什么。当时我只希望自己余生都当一名军人。

我已经准备好踏上一条坎坷不平的道路。自从在140年前的1802年成立以来，西点军校招收了很多学员，珍珠港事件6个月后，我父亲也去了。1945年作为一名战时三年特训班的学员毕业后，他参加了在朝鲜和越南的战争，并在他第一次作为一名学员报到的30年后（也是我准备进入军校的时候），成为一名少将。但他从来也没有逼迫我去申请就读军校，在我准备申请时，他支持我却没有付诸行动。我想这是因为他顾虑到，我的一个哥哥之前进入了西点军校，但一年后就辍学了。父亲担心是他的逼迫让哥哥进入军校的。但他也感觉到我是不同的。

我一直认为我会进入西点军校，但从来没有过多地思考当一名学员会是什么样子。我出生时，是一名陆军上尉和他妻子的孩子，因此我一直也是一个“军队之子”。然后，西点军校就顺理成章地成为我成长之路的一部分，而我也没有别的想法。我从不关注学校本身，从未想过会穿灰色的学员制服。我到达学院时并没有重视这一点，我渴望真正的从军，而这到后来才实现。

第二天早上，我和朋友开车经过学院的大门，并沿着悬崖边缘的车道行驶，这里可以俯瞰哈德孙河。车道开始远离河流，通往山上，直到军队进行橄榄球队比赛的米奇体育场。那天天气温暖，而我异常紧张。

在体育场我们看到一大群人。那天是接待日，也就是我们说的新生入学日，已经有1 378名新学员来到这里，并正式被学院“录取”。我们坐公车从体育场前往一处混凝土结构的庭院，它被学员称为“管制区”的一排兵营

所隔开。那是一个我马上就会熟悉的荒凉地方。那天早上，一切都有条不紊地进行着。

从一名新学员（我们一直被称为新学员，直到魔鬼训练结束）的角度来看，高年级学生就是学院的主角。他们穿着灰色裤子和笔挺的白衬衫，摆出一副哨兵姿态，紧抿双唇，把帽檐压低到严厉的双眼上方。他们约束着我们的每一个动作。通过几十年的实践，接待日当天的流程已经趋近科学般的精确。这个流程确保所有的新学员都可以在那一天完成入学仪式，清除掉外界的物品，换上全新的一切，这个过程包括测量、称重、配置装备、剪发剃须，当然还有担忧。最终，几小时后他们在家人面前列队。对学院来说，这是一个有意义的仪式。那些家人们看惯了的经常蓬头垢面的高中毕业生，在那天上午作为穿着整齐制服、训练有素的士兵闪亮登场。对于一些父母和兄弟姐妹来说，这或许就像一个奇迹。

而对新学员来说，自己更像是一只迷宫里的老鼠。整个列队过程由一名穿着红肩带的五年级学生带领。我们的短裤上固定着几张卡片，他在上面做记录，追踪我们的流程，这让我们感觉自己就像傻瓜。我们穿着T恤衫，一双高到膝盖的黑袜子和一双黑色皮鞋，这身装束也让我们看起来像傻瓜。但过程很高效。在到达学院之前，我原以为新学员会受到欺负，还要模仿老学员那种公式化的回答：“是的，长官”；“不，长官”。我一直认为西点军校是一个麻烦，但我必须要越过它并成为一名军人。到第一天的中午时，这阻碍似乎变得更大，让我在学校的四年像永恒般漫长。

那天晚上，站在高地上俯瞰哈德孙河的近1 400名新学员中，超过三分之一的人不会毕业；180名学员将在夏季结束之前离开。一些已被录取了的学员第一天就已经放弃了。但是超过30名刚剪了头发的一年级生，包括雷·奥迪耶诺（Ray Odierno）、戴夫·罗德里格斯（Dave Rodriguez）、大卫·巴诺（David Barno）、比尔·考德威尔（Bill Caldwell）、弗兰克·科尔尼（Frank Kearney）、弗兰克·海米克（Frank Helmick）、迈克·巴贝罗（Mike Barbero）和盖·斯旺（Guy Swan），将在以后作为将官在动荡时期为我们的军队和国家效命。

那天早些时候，就如此前的每一次进餐那样，我们在新学员的食堂——华盛顿堂吃了我们的第一顿饭。那天晚上，就如我们此后的每一次进餐那样。按照他们的规则吃了第二顿饭。新学员以家庭聚餐的方式坐在一张10人桌前，由两名高年级学生指导8名新学员，管理我们吃什么以及如何吃。我们被要求记住也许只能让我们匆匆咬一口的饭菜的名称，正确地背诵“一年级生知识”，或许还有更多要求，这取决于我们前辈的严格程度。斯科菲尔德纪律曾讽刺地提出：“使一个自由国家的士兵在战斗中变得可靠的纪律，不能通过严厉或残暴的对待来建立。”它或许会允许一名新学员在看守者下令把餐具放回到桌上前快速吃一勺土豆。通常，进餐结束时

我们会离开那些装有很多未动过的食物的盘子。进食变成了一个固定的形式。

第一个晚上的晚餐结束后，我们回到各自的房间。在我们到达之前，我们的M14步枪和其他装备已经放置在我们的铺位上。我已经不太记得第一天结束时我在想什么。那天我所见到的许多事情都显得非常愚蠢，但那些随处可见、刻有阵亡的毕业学员名字的纪念碑除外。我所敬佩的许多具备战斗力的军人也是从我现在所处的地方起步，经历了同样特别的过程，并展现出了我所追求效仿的品质。是这个看似荒谬的过程塑造了他们吗？经过了漫长困惑的一天，有太多的东西需要思考。当我们回到自己的铺位睡觉时，想到无论在军队里待多长时间，我都不必再经历一次成为一名军人的“第一天”，我感到安慰。

魔鬼训练结束后，我们习惯了作为一年级生的生活。在魔鬼兵营的时候，整个学年里每一天、每一分钟正像我们盘子中的豌豆，都不是我们能够自由支配的。我们必须变得高效。晨号在早上6点15分响起，而我们要在10分钟后穿上整齐的学员制服，剃刮干净，并整集合编队。早晨的每一分钟，尤其是在冬天，都不能有多余的动作。在进入食堂用早餐前，所有的4 000名学员都列队站在军营外，然后等待各级指挥官来检查我们的制服。在编队前和列队后都有横笛和鼓伴奏。当天剩下的时间我们都在上课，只有40分钟午餐时间。在秋天和春天的下午，我们要么为游客表演阅兵，要么就参加运动，然后冲回军营去做整理，再穿上灰色制服，并归队报到。然后横笛乐队和鼓乐队便再次演奏，指示我们到食堂用餐。晚饭后便是学习时间，直到熄灯号在11点钟响起，所有房间陷入一片漆黑。就这样，这一天结束了。一些用功的学员会用毛毯盖着他们的窗口以遮挡灯光，或请求正式的许可来继续学习——我们称之为“夜灯”。但我从来没有这么做过。

我的学业起步非常缓慢，而且前两年那不理想的成绩是我学员生涯的一个潜在威胁。“考官们最喜欢的科目，”温斯顿·丘吉尔曾写道，“几乎都是我最不喜欢的科目。”在我作为一年级生及一年以后的时间里也遇到同样的情况，那时我们的课程表上满是数学和科学。日常背诵和分级的制度是在19世纪早期在被称为“学院之父”的西尔维纳斯·萨耶尔（Sylvanus Thayer）的管理下开始的，这对一个像我这样准备不足的学生来说是一个坏消息。在每天的数学课上，包括星期六，我们都要站在黑板前做一道测试题，来复习前一天晚上课程中的新问题，并向班上的同学和指导员“简述解题方法”。我把数学给搞砸了，前两年多在化学、物理、热力学、工程学方面也表现不佳。到后来，我放弃了我的数学和科学课本而转向历史和传记。就像格兰特在他关于夏伊洛战役的回忆录中说的那样，试图用微积分证明数学定理是令人难以忍受的。

在1972年，通常都专注现时需求的西点军校与为之效命的社会变得疏远。

10年的越南战争和一系列像美莱村屠杀[注]那样的丑闻，使军队的可信度在国内下降，而作为学员，我们不时被提醒在观点、价值观和许多生活方式方面都不合时代的节拍。10月21日，星期六，我们前往新泽西州新不伦瑞克参加罗格斯大学的橄榄球赛。随后我们坐车进入曼哈顿，这是新生入学日后我们第一次获得几小时的自由活动，但我们必须穿着独特的灰色学员制服。走在时代广场附近，我和一个朋友听到一阵响亮悠长的喇叭声，然后抬头看到一辆驶过的汽车中，有一只前臂从其半开着的车窗伸出并竖起了中指。因为这一身明显的装束，士兵们经常会受到赞扬或谴责，而这两种反应都让我们感到难以接受。然而，我们与美国社会之间的鸿沟还是显而易见的——而且令人不安。

学员并不是唯一感到被疏远的人。1974年，作为西点军校的指挥官，任期即将结束的威廉·A·诺尔顿上将在向他的继任者解说他作为一名指挥官用4年的时间守卫“一个被印第安人包围的领地”时，将学院比作一个18世纪的要塞，这使人想起了其在历史上的地位。西点军校曾为一支在国人心中失去精神准则的军队培训军官。学院会委任军官进入一支重视向部队灌输理想的军队，但用那位曾在越南负责撤军的参谋长布拉姆斯上将的话来说，也有部分毕业学员是“爱出风头、被宠坏的顽童”。

如果说西点军校像一个流放地，那么就是这种感觉拉紧了学员之间的纽带。亚瑟·肯·列博德（Arthur Ken Liepold），是我在冬季里的第二个“选派”室友（我们一年调换三次房间和室友），也是我4年里最好的朋友之一。肯尼（肯的昵称）是个很容易引人注意的人，我在魔鬼训练营的早期就已经注意到他。他是一名橄榄球队的进攻截锋，外形高大健硕，长着一双亲切的眼睛，当他微笑或大笑时，脸上会露出酒窝，而且他也经常笑。

像大多数人一样，我被肯尼所吸引，是因为他没有把西点军校里的任何东西或任何人当回事，并且也不能容忍把那些当成一回事的人。他对朋友忠诚、随和的魅力以及让人无法抗拒的幽默，是西点军校里苛刻和严肃氛围的调和剂。

另一个我早期认识的朋友是瑞克·比福尔科（Rick Bifulco）。比福尔科是一名来自长岛的曲棍球明星运动员，拥有壮实的身体和敏捷的速度，但他的身材就像是一名来自布鲁克林的拳击手。他擅长数学和工程学，但也拥有恶作剧般的机智和一点淘气。瑞克轻松地在学术和体育运动上取得成功，但从一开始他就很明显地把友情看得比其他一切都重要。瑞克、肯尼和我在四年里成了一个旁人难以想象且亲密无间的三人组。

1972年11月3日，是陆军橄榄球队在米奇体育场与空军橄榄球队进行比赛

的前一天。那天晚上，我们三个都亲身经历了那场历史上著名的由食堂集会演变成暴动的事件。尽管他们的行为造成了轻微损伤，但在食堂举行赛前动员会是一个非正式的传统，而且是让学员发泄情绪的少数方式中的一种。但让学生们挫败的是，也正是在那一年，学院的领导层开始下令压制庆典。

那天下午，菲利普·费尔（Philip Feir）准将把一条消息通过各自组织告知所有学员：校长已确定食堂的那次损害对各团士气的影响是次要的。言下之意再清晰不过，其效果也是立竿见影。我们像往常一样走进食堂，坐到我们的位置上。

食堂的天花板有数百英尺高，配有数道石拱门，光线穿过彩色的玻璃窗户照射进来，感觉就像一个教堂。墙上排列着一些很久以前的士兵肖像，他们表情严肃，凝视着坐在各自位置上的学员。在魔鬼兵营时，我们被分成8个连队，当我们在军校的第一年加入其他单位时，36个连队就分成了4个团。食堂的布置就像一个星号，六翼聚合于中心。麦克阿瑟上将在临近他生命最后一刻，就是在食堂发表了他1962年著名的致学员辞，向各个团告别。在西北翼尽头的墙上挂着一幅1936年的巨大壁画，一幅巴约挂毯(注)——就像20场决定性战役的全景图。

片刻之后，巨大的木门打开，一辆吉普车沿着桌子之间的过道缓缓驶来，车上满载拿着话筒叫喊并挥动着拳头的球队成员。尾随着吉普车，学院的铜管乐器队分两列从门口走进来，演奏着军队战歌。食堂里回响着号声和鼓声以及引擎的咕噜咕噜声。

那辆吉普车往左转向坐在壁画下的第一团B连队（也就是我所在的连队）驶来。它从我们身边开过时，一名跟我同桌的学员拿起水壶，跑到吉普车前并把水壶里的水倒到其中一人身上，他湿透了，差点被烫伤。当吉普车在我们的那一侧的尽头掉头，并若无其事地驶回到食堂中间时，一个巨大的夹心蛋糕被扔到了挡风玻璃上。那个时候，一切都不可控制了。

学员们把打开的牛奶纸盒和许多土豆泥、小圆面包、黄油和一把把的盐扔过去。我扔了好几杯冰激凌，像投掷手榴弹一样撕掉封盖并高抛过去。在食堂的对面，学员们越过众多的抛掷物，把餐桌堆放成一座塔并爬到了顶端。坚定的鼓号乐队演奏着，有点像在泰坦尼克号甲板上的四重奏，为整个场景增添了宏伟的配乐。当喧嚣停止，学员们结束了他们最后的进攻时，墙壁和那些深色的油画上已经沾满了食物。

在那场巨大的混乱中，有两件事情是清晰明了的。第一，部队之间比任何时候都要情同手足（第二天，我们大胜空军）。第二，费尔，这个一般被认为是一个守旧死板的人，表现出了他不寻常的领导能力。大多数人都会

记得，就是在那一天他明白了自己所带领的是一群年轻人，而不是一堆华而不实的“灰色制服”。

如果说西点军校的生活很艰苦，那么我便让这生活变得更加艰苦。在魔鬼兵营时，我记得我的第一次往返处罚（Slug），即进行管制区往返行军。我的这次往返也是表达“对一名学员上级不赞同”的方式：当时这名高年级学生斥责了我和一名学员，在我们离开后，他又抄近路穿过一栋建筑截住我们，抓到我们正在嘲笑他的训斥。根据违规的严重程度，惩罚包括扣分、关禁闭或往返行军数小时。在魔鬼训练结束时，我曾向学员连队报告我将会在接下来的4年里成为连队的一分子，并且不怀疑因任何一条的违规行为所受到的惩罚。

我的第二次往返处罚要严重得多。春季期末考试前，一个我一直交往的女孩给肯尼和我带来一些酒，而我们就在营房开饮了。我们一开始只是偷偷地喝混有白石镇苏打水的伏特加，到后来变成两个白痴弹奏空气吉他并制造越来越大的噪音。我不确定这是否算相聚欢饮，但却很有意思，而且我非常珍惜这段与肯尼有关的特别记忆。

当然这样做的后果可想而知。第二天早上，我们的战术教官——一名陆军上尉在军营的地下淋浴室发现了我。朋友后来告诉我，我把那名军官的裤子当成绳子抓住，尝试爬起来，离开那冰冷的瓷砖地面，但没有成功。对此我并不记得。两周后，校长公示栏上公布了对我的处罚：扣41分、66小时管制区行军、关三个月的禁闭。

对学员的惩罚都是经过仔细衡量的。19世纪初，西点军校官员认为体力劳动对一名学员来说是不适当的处罚：这对一名未来的军官来说是不体面的。但是他们可以让他做一些劳累、为难和最受折磨且毫无所获的事情。因此自那时起对学员就有了“管制区之游”的处罚：在周五下午每次进行一到两个小时，然后周六进行三个小时，我们穿着灰色的制服，带着步枪往返穿过整个管制区。正如我父亲对我说的那样，“管制区之游”不会让你变得更聪明、更勇敢，或者更老练，即使是挖战壕也能获得一些实际效益。在学院里，我们会珍惜每一分钟的自由，在院子里往返行军只意味着浪费时间。

尽管我违反了学院的规则，但我尊重制度当中的荣誉传统。我的往返行军是因为违反西点军校的规则，也是那些规则规定我们的步枪上可以出现多少锈斑（一点也不允许），或者我们的房间要保持什么状态（完美）。学员荣誉准则是完全不同的，但有一条清晰、明确的分界线来区分胡闹与过失。未能清洁你的军营水槽是违反规定，并会被记过，而如果你就是否清理过水槽而对任何人撒谎，则意味着放弃你自己的荣誉，并会被开除。

学院在1802年特许建立时，采用了适用于所有正规军军官的非正式荣誉准则。违规行为同样存在于学员之间，通常是在一场正式的互殴中。最后，准则的范围缩小，但根本的目标保持不变：准则的存在是为了保证无论在什么情况下，学员和军官所说的话都是真实的。谎言，即使是小小的谎言，也将威胁到别人对你的信任。

当我还是一名学员时，对于军人荣誉的讨论总是让人忧虑。在越南战争的末期，军队受到了重创并寻求自我治愈。那场战争的丑闻——尤其是虚报的死亡人数——使军官内部出现了裂缝，西点军校的地位也被严重动摇。尽管因为我的父亲使我或许更能意识到这些问题，但很明显，即使是在西点军校的学员看来，军队所受的创伤也需要花很长时间才能治愈。

1968年南越美莱村的平民大屠杀，以及事后的掩饰，已经使人们对军队产生了怀疑，而且那种情绪在我入学的几年前已经蔓延到学院里。当时，塞缪尔·科斯特（Samuel Koster）少将还是军校的校长。科斯特是一名出身于西点军校，参加过“二战”和朝鲜战争的老兵，他曾指挥第23步兵师,一支来自曾对美莱村犯下罪行的部队。1970年3月，同级官员委员会对他在美莱村事件中负责的部分提出刑事指控，然后他被迫离开了学院。在他离开之前，他曾警告集合的各团学员：“不要让那些浑蛋打垮你们”。

除科斯特之外，其他的毕业学员也卷入了越南的种种丑闻之中。在1976年，尽管有人解释说卷入丑闻的军官只有十分之一，但西点军校依然打算改进军队的纪律。但在很多人的眼中，他们未能实现这一使命。在我上学期间，学校一直在努力修补这方面的损害。随后，学员以及整个军队的纪律整顿都取得了进展，但在我1976年6月毕业前不久，学院又曝出了其历史上最大的作弊丑闻。超过100名低我一个年级的三年级生，包括荣誉委员会的成员，因为在一场电工学考试中串通作弊而面临着被开除的处罚。这次丑闻还受到了国家媒体和国会听证会的关注。如果军人的荣誉在西点军校都无法确保，那么又怎么能在整个国家中保持荣耀呢？

在我进入学院时，这些准则已浓缩成一条简单的指令：“学员不得撒谎、欺骗、行窃，也绝不容忍犯下这些恶行之人。”直到在1970年，学院的领导才增加了最后一部分的“宽容条款”,但其作为军队精神自我监管的准则已经存在了许多年。即使这条准则的基本措辞随着时间的推移而变得简单，但其实施却丝毫没有松懈。19世纪后期，学员建立了一个“警戒委员会”来监管学院和战场上的违规行为。当一名学员被判定违反荣誉准则时，委员会必定会让他离开学院。最后，委员会成了一个没有明确惩罚权力的顾问团——尽管校长几乎开除了所有被委员会发现违反了准则的学员。

如果委员会的建议不被采纳时（这种情况很罕见），各部队的即决裁判处（summary justice）便会接管该案。在我入学的一年前，“警戒委员会”发

现了学员詹姆斯·佩洛西（James Pelosi）有欺瞒行为。佩洛西的律师通过“技术性”的手段使他复学，于是团内便开始实行“沉默政策”，当他不存在。没有一个人跟他说话，他没有室友，并在一张独立的桌子上单独用餐。据说，负责送洗制服的一年级生曾把他的衣服扔进了垃圾车。我们不在同一个连队，因此我也不认识佩洛西，但我意识到，由一群18到19岁的学员所制订的“警戒委员会”的政策是多么危险。部队领导显然也发现了，并在1973年取缔了“沉默政策”。

对我来说荣誉准则是不可侵犯的，但学院的规则却可以商量。1973年的10月27日这个周六的下午，在结束了往返行军处罚的一天后，我又搞砸了，这次是因为在我的房间里和我的同学及朋友瑞克·鲍曼（Rick Bowman）喝酒。后来瑞克作为中尉和我在第82空降师继续共事，然后我们又在他所降落的特种作战部队中一起服役，并最终成为第160特种作战航空团的精英指挥官。但那是后话，而当时我们是两个又陷入了麻烦的笨蛋。

当两周后我的名字再次出现在校长公告栏上时，负责此案的上校在听我讲述完违规详情后摘下他的眼镜，停顿了一下，然后摇了摇头。“好吧，你必须给我解释一下这个。你刚刚结束一次惩罚。”他说着，轻拍了一下我的文档，“现在你又要受到一次惩罚了，给我解释一下。”我没有解释，但是我很高兴听到他给我解释的机会：这意味着我不会被开除。这名上校懂得衡量，而且我知道，如果他想，他可以将我的过失夸大到给予我足够严厉的处罚。我没有找任何借口，只是简单地解释说我的判断力不足。他赞同。然后便是44小时的管制区行军惩罚。

除去我的所有胡闹行为不说，我的同伴对我的评价还算不错。我的战术教官对我那差劲的决断力表示失望，但从来也没有放弃我。一些同学开玩笑地把我比作维吉尔·希尔茨（Vigil Hilts）队长，一个在《大逃亡》（*The Great Escape*）里由史蒂文·麦奎因饰演的角色，那部1963年上映的电影讲述了“二战”期间盟军士兵在一个德国战俘营策划逃亡的故事。作为一名无礼、不负责任的囚犯，希尔茨也被称为“独房王”，因为他一直在试图越狱，他后来被单独囚禁在冰凉的监房里，接着就在那里计划他的下一次越狱。从某种程度上来说，这个比喻是一种善意的荣誉。

我的第四次也是最后一次的处罚让这个外号变得更加形象。在我们第一年快结束的一个晚上，晚餐过后我加入了肯·列博德、瑞克·比福尔科、瑞克·鲍曼和其他几个在军营里的人组成的队伍，用西点军校博物馆里没有子弹的老式武器打闹。作为一名一年级生，我们拥有超出自己预想的活力，很快我们就在走廊上互相追逐，扣动扳机并喊着“砰”；我们躲藏在角落里，并假装受到卷成一团的袜子“手榴弹”的袭击。那种样子简直幼稚可笑。

我们很快就冲出后门，跑到离我们军营几码远的格兰特厅入口处。当时，格兰特厅是一个供高年级学生聚集和约会的地方。里面是一个非常西点军校式的长休息厅：光线昏暗，满是厚而软的皮革家具。我们的出现完全出乎他们的意料。我们跑着穿过门口，模仿着枪击的砰砰声，把袜子扔在受惊的高年级学生和他们的朋友身上，并翻滚到他们的脚下大声狂笑。之后我们又退回到我们的营房里。

就在我们喘气的时候，来自下面街道的闪烁灯光照亮了房间的墙壁和天花板。我们望出窗外，看见了一辆军队警车。突然，我们的门打开了，一名战术教官走进来，他身后的走廊上站满了想看一看这些违规者的人。“是你们干的吗？”他问。“是的，长官。”我们回答。“你们有武器吗？”我们交出武器。走廊上的人群失望地散开了。他关上身后的门，然后转向我们，几乎难以掩饰他的怒气：“你们这些笨蛋在想什么？”

最后，他谨慎地报告了这次事件，我们也受到了一次轻微的处罚。而我就伴随着127小时的营区行军处罚结束了这一学年。

当我进入西点军校时，一些美国人依然相信越南战争会体面地结束。到我毕业的时候，南越已不存在。作为军校学员，我们看着这场战争艰难进行直至崩溃，而这历史的尘埃却对我们没有影响。

我对印度支那的兴趣始于我父亲1965年第一次调至越南的时候，就在那个夏天，总统林登·约翰逊把战争升级了。当时作为一名中校，我父亲指挥从属于威廉·德普伊（William Depuy）上将的“铁血军营”——第1步兵师第18步兵团的第2营。他们的军队在临近柬埔寨边境的南越边和市开展搜索及破坏任务。我很好奇我的父亲当时去了哪里，我看了那名战地记者以及历史学家伯纳德·法尔（Bernard Fall）所写的《两名越南人》（*Two Viet-Nams*），记录了法国和历来美国在印度支那的经历。当时我只有11岁，只费力读了一部分，但是从那以后我就迷上了印度支那，最后，我终于看完了所有法尔的书。

我高中最后一年的重点科目是一个有关印支的研究项目。胡志明、武元甲将军、德·塔西尼（Jean de Latter de Tassigny）、布鲁诺·比雅尔（Bruno Bigeard）和其他参与战争的人员都使我着迷。他们超强的个性和人性的弱点都集中暴露在第一次印支战争的军事和政治斗争中。这篇论文最后总共有一百多页长。这并不是开创性的课题，但我带着强烈的好奇心去探索那些课题：关于法国在努力维持其殖民统治的过程中是如何惨败的，以及为什么美国和英国在早年反对公开介入。

虽然我研究的是法国的战争，但我支持美国的撤出政策。我在华盛顿特区附近长大，我的朋友和我都参加了首都的和平示威活动，好奇地想看看这

一事件。我对战争保留支持的态度，但怀疑美国的战争策略。越战最终以奠边府的灾难战役而告终，而法国战败的呼声一直萦绕在我耳边。不管好坏，美国在越南的战争与法国空降兵所进行的战争是完全不同的。尽管法国一直试图掩饰，但他们发动的是一场帝国主义战争，而且他们的“镇压叛乱”是建立在站不住脚的殖民基础上的。而我认为美国不是。

1968年当我上初中的时候，我父亲第二次被调动工作，并跟我们的山地居民盟友在中央高地陷入了苦战。以新年攻势作为开始，在动荡的1968年里，美国爆发了民权和反战抗议，马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪被谋杀，尼克松当选以及美莱村屠杀——这些事件都深深刻在了我幼小的心灵中。在家里，我看到我母亲因为一场我强烈怀疑、她强烈反对的战争而忍受另一次分离。我的母亲玛丽·加德纳·布莱特（Mary Gardner Bright）是一个遇见并爱上一位年轻中尉，却与军队毫无关系的美丽南方姑娘。这并不是简单的生活，但她通过那两场战争教导她的6个孩子。即使作为一名14岁的男孩，我也认可她这份坚忍的勇气。

从我到魔鬼兵营的第一天起，越南战争似乎就不太可能会成为“我们的战争”。在我们到达学院的多年前，尼克松政府已经稳步裁减军队，这是一个为美国公众广泛支持的政策。当我到西点军校报到时，在越南的美国军队已经从三年前的50多万人减至少于7万人。像其他美国人一样，尼克松也想脱离越南这个泥坑。

纵观1972年，士兵们在半岛进行的血腥战役支撑了那年秋天美国在巴黎的谈判立场。作为一年级生，那一年的10月，我们看着国家安全事务助理亨利·基辛格从巴黎返回，宣布“和平即将到来”。但那年深秋，谈判陷入了停滞，并在12月中旬破裂。同年冬天，尼克松下令进行了一次猛烈的轰炸行动。

1973年1月27日，星期六，越南政府在巴黎跟南越和美国签署和平协议，正式结束了美国当时持续时间最长的战争。1975年4月，西点军校内的各团密切关注着西贡的沦陷。如果有时间，我们也会关注世界热点，但我们只是大学生。我也不知道学员当中谁是保守派谁是自由派，我们从来也不会在闲暇无事之时热烈地讨论越南战争或其他事情。20世纪70年代早期的低迷时期，我们还在学院里，但已来不及接受肯尼迪总统理想主义的熏陶，也尚未被里根的信心所鼓舞。我们当时的总统是尼克松，然而因为水门事件，他在1974年8月下台了。

尼克松辞职后不久，我从夏季训练营离开回到西点军校。我在佐治亚州本宁堡的空降兵学校经历了一段很好的夏季体验（在进行了5次跳伞后，我在那里成为一名合格的空降兵）。我在得州胡德堡，跟一个游骑兵部队一起训练，我感觉自己离成为一名真正的士兵又近了一点，但当时我并不知

道成为一名空降兵和游骑兵将对我的生命有多重要。我更专心地回到了西点军校。

但我当时正备感压力。尤其是经历了4次行军处罚，而我最后一次胡闹（大闹格兰特厅）的处罚依然没有结束。在学术成绩上的差劲表现让我的未来一片迷茫。我认真考虑从军的第一步是自愿在暑假期间申请进入游骑兵学校（只有少数学员有资格参与），但我这前两年的表现已经很明确地暗示了结果。当我因为学术成绩、纪律和体能训练成绩不佳而被拒绝时，我感到非常失望。对我而言，这就像敲响了警钟。

在进入大三后不久，我遇到了我的新战术教官——1964年从西点军校毕业的陆军少校大卫·J·巴拉托（David J. Baratto），他完成了两次越南服役，曾获得一枚紫心勋章和一枚铜星勋章，并留在陆军特种部队服役。他知道自己能胜任。这将会十分艰苦，但他决不气馁。

在那些年里，来到西点军校的年轻战术教官们都以不同的方式回应学院的制度。有些教官，甚至是那些经历过越南战争的军官，吸收了对整洁闪亮的仪容过于注重的制度文化。而其他人则对把检查学员们衣柜抽屉里的内衣当做作战准备训练的做法感到厌恶。对他们而言，用西点军校的话来说，这个学院只会选择容易的错误，而非艰难的正确。在我上学的时候，就有数十名年轻军官辞去了他们在学院的职位。

巴拉托少校在B-1时已经下令安排跟每一名学员进行咨询见面。直到那时起，我与战术教官的交流才逐渐变得积极，但偶尔也会敷衍了事。遇到巴拉托时，我的处罚尚未结束，但也已经获得了一定的声誉。那时候我还在执行因喝酒和前一年春天大闹格兰特厅而受到的行军处罚。我准备好了迎接一个冷淡的评估。我想只要我能更专注地在西点军校里做出成绩，就能弥补我之前的违规行为。

“我看过你在这里的档案。你有很大的潜力和天赋，你将成为一名了不起的学员。”巴拉托温和地说，“我看到你在学院中占有一个明显的领导地位，而且作为一名伟大的军官，”我很惊讶，他继续说道，“我在同伴对你的评定中看到巨大的潜质，我认为你将来的表现会非常非常出色。”

他说的并非空话。我的个人档案里包含了我违规行为的报告，但也有我的同伴评定。在西点军校，一名学员的班级排名是根据成绩和评估而综合评定的。每个季度的同级领导能力排名占很重分量。在这个管制区里，其他B-1成员的评估让我排在了连队的第一名。所以当他根据我的记录而跟我说这些话时，就意味着他选择了关注他认为是有意义并且重要的方面——而不是我的胡闹。

巴拉托知道我把在西点军校的学习看作达到我目标的一个过程，并且迫切想要完成这个过程。他认为，学校是一个好地方，但更重要的是，他把我当成一名未来的军官对待，而不是一名因衣领插片受到训斥的学员。在我的职业生涯中的每一刻，我都看着人们达到或辜负别人的期望，而在那个下午，巴拉托点燃了我的期望。

许多的因素，主要是巴拉托所给予的信心指引着我作为一名学员去冲刺，于是那年秋天我回到学校，准备更严肃地对待自己。我长大了一点，也厌倦了被处罚，我从申请到游骑兵学校而被拒绝的通知中明白，我必须为之前糟糕的表现付出代价。于是胡闹的日子结束了。

我对自己学业态度的改变也带有个人的目的。我的许多同伴学员来到西点军校时，都是有女朋友的，但通常，如果一名学员能坚持度过第一年，那他们的关系便无法维持。我来到学院时本打算保持单身，独自过活。

安妮·科克兰（Annie Corcoran）改变了这一切。在1973年的寒假期间我在得州胡德堡第一次见到她。我们的父亲都在那里服役，而我们就是在附近一个圣诞晚会中认识的。安妮是一个漂亮、踏实、坚强、安静但异常独立的姑娘。像我一样，她来自一个军人家庭。她的父亲，爱德华·科克兰上校，曾在1950年8月作为一名中尉在朝鲜服役。在朝鲜战争最惨烈的那一年，他带领着他的坦克排从釜山周边深入战场并指挥撤退。后来他又到了越南服役。安妮知道跟一名军人交往或结婚意味着什么，而且她已经决定不这么做。但是我们一直保持联系，那年春天她两次接受了我的邀请，从位于宾夕法尼亚州的大学跑来参观西点军校。那年夏天我来到胡德堡，计划跟随一个游骑兵部队一起服役一个月，安妮当时是邻近我军营住处一个游泳池的救生员，然后我便积极地向她求爱。那个夏天快要结束的时候，我们已经在认真地交往，而计划成为一名强悍战士的我，坠入了爱河。

安妮没有来探访的时候，我经常待在自己的房间里阅读一些传记和历史作品，那是我从我母亲那里继承来的兴趣。我母亲是一名拥有非凡精力的女人，当她看书时，便会深深陷入书中，并且要使劲摇晃她才能让她抬起头来。在我的整个童年里，她看完了丁尼生的选集、T·E·劳伦斯和约翰·保罗·琼斯的传记，希腊和罗马神话、苏格兰酋长传说、《路边的罗兰》和《桥边的霍雷修斯》。我的母亲是在这些故事以及在苏格兰–爱尔兰斯多葛哲学的影响下长大的，因此当我父亲调到越南时，她便负责看守这个家，并把一切弄得井井有条。就算她害怕失去丈夫，她的坚强也不允许自己表露出恐惧。相反，她改变了她的世界。当玛丽开垦一个花园时，她很快引进了工业化规模的操作方式，当她在阿灵顿从事政治活动时，她带着我站在当地的超级市场前分发气球和传单，呼吁改进国内教育。我的母亲是一个特别的人。

1971年新年的早上，当时我还是一个初中生，尽管前一天晚上家里没有庆祝，但我母亲醒来后感到不舒服。我的父亲，当时是一名新晋的准将，带她到迈尔堡的军队诊所就诊。她很快被转移到了医院。半夜她病得非常严重，几个小时后，在1月2日的清晨，她去世了。这对我的家庭尤其是我的父亲来说，是一次沉重的打击。我们都深切地思念她，但失去她对父亲——这名我所敬爱并钦佩的坚忍军人——的冲击，显然是巨大的。

母亲留下给我的一部分遗产，是培养我对历史和文学的喜爱，这支撑我度过了在西点军校的最后两年。在我所读的那些军事传记中，格兰特将军的回忆录最为深刻地渗透到我的思想中。“随后的两年消逝得要比开始的两年快。”格兰特如此描写他对学校的看法，“但对我来说，相对于我在俄亥俄州的那些年，这两年像它的5倍长。”对我来说也是如此。大三和大四两年有更多的英语和历史课程，而这些都是我的长项。“历史381：革命战争”课程是我最喜欢的，这是学院里为数不多的集中研究小规模战争和非常规战争的课程之一，其他的课程尚未摆脱“二战”时期的思路。我们研究了发生在马来半岛、阿尔及利亚和希腊的叛乱和反暴动，我发现所有的这些都让我着迷。我研究像劳伦斯那样的人物，以及像印度支那那样能让我学习到相关经验教训的战争，这是我成为一名士兵所渴望接受的东西。

从秋季的第四学年开始，我们的综合成绩开始变得重要：它将决定我们进入哪一支部队以及我们的第一个任务是什么。到那个时候，我的成绩已经比之前的三个学期有所提高，学院开始更看重我们的军人表现，在这方面我表现得十分出色。部队的选择是激动人心的。我们整个班的人坐在泰勒大礼堂里，从排名最先的学员开始，每个学员站起来并说出他的选择：工程兵、野战军或防空炮兵、装甲兵、情报人员、信号兵或步兵。每一个人的选择都会减少剩余的名额。随着其他部队的名额全满，那一年成绩最低的100名左右的学员被默认分配为步兵。我可以选择，然而，我还是选择了步兵。我的祖父、父亲、哥哥都是佩戴着交叉步枪徽章的步兵军官，而我也从来没考虑过其他选择。

随着毕业的临近，我生活的步伐开始变得平稳。安妮答应嫁给我，我在学术上也表现优秀；而且因为我在班级排名的大幅提升，毕业后我可以加入著名的第82空降师。我没想到我在班级中的排名可以高到有机会分配至第82空降师，因此安妮一直在学习德语，并且期待前往德国。但成为一名空降兵的机会，加上我能在其中一支最可能参与任何潜在冲突的部队中服役，让这变成一个容易的抉择。

1976年6月2日，星期三，我毕业了，我父亲任命我为一名少尉。我们的毕业典礼就在我们开始学员生涯的地方——米奇体育场举行。我跟同级的原来1 378名中的834名成员坐在一起，等待着接过我们的学位证书，我意识到，我已经跟四年前那个朋友送来的17岁男孩不同了。我想知道我是否

可以或者能够成为我所钦佩的那种军队领导者，而且我渴望尝试。当典礼结束后，按照传统，我们把我们的帽子抛向空中并互相庆贺。之后，我很快就离开现场并寻找安妮。我快速地把我所有的东西都扔进我买的二手雪佛兰里，并和安妮驾车下山离开了校园。当我们接近学院大门前的最后一个弯道时，我转向她：“嘿，回头看看西点军校。”

“为什么？”她问，然后转过身望向山后变得越来越小的护墙。

“因为这是我们最后一次看它。”

---

1. 尤里西斯·辛普森·格兰特将军（Ulysses.S.Grant），美国内战时期著名的将军。马修·李奇微（Matthew.B.Ridgway），著名军事指挥官，曾参加朝鲜战争。——编者注
2. 美莱村屠杀：1968年3月16日，约有500名越南美莱村村民被美军杀害。——编者注
3. 巴约挂毯，Bayeux Tapestry，创作于11世纪，描述了整个里斯廷斯战役的全过程。——编者注

第3章
我应为之战斗的部队

1976年8月～1982年3月

“你们是美利坚合众国的军人。你们怎么会让这一切发生？”这个问题充满激情，就像提出这个问题的军官一样。我找不到一个好的答案，无论是为泰瓦茨（Thawachi）中尉——一个跟我建立了亲密关系的泰国军官，还是为我自己。

那是1980年4月，媒体曝光的伊朗沙漠中失事的美国飞机和烧焦尸体的照片非常清晰地宣告了我们营救德黑兰美国人质行动的失败。尽管我尊重吉米·卡特总统实施该行动的勇敢决定，但很明显，我的国家徘徊在挫败和无力之中。

当时，我是陆军第7特种部队的中尉，在第三次印支战争即将结束时负责执行一项任务。5年前，在美国军队完全撤出越南和西贡沦陷后，历史沉积和新的政治仇恨点燃了一场复杂的“东方”争夺战，涉及了前苏政府联和中国政府以及当时控制着柬埔寨大部分领土的越南政府。我被调至泰国带领一支四人特种部队，教导泰国军队如何使用肩扛型龙式反坦克导弹对抗任何越过边境的越南坦克。从西点军校毕业4年后，我已是一名经验丰富的中尉，并为能在战场上负责执行虽小却重要的任务而感到兴奋。在这个贫瘠的“军事靶场”上，这并非演习，而且我焦虑的泰国同伴也在提醒着我事件的紧迫性。

但那个闷热的早晨，我和泰瓦茨中尉在普朗布利市附近的泰国陆军基地进行的讨论，让我的思绪远离东南亚，转移到伊朗的沙漠中。

泰瓦茨是一名身材强壮的军官，他拥有明显的自制力，当时我们正坐在一间小咖啡馆里喝茶。因为精准的枪法和流利的英语，他成为首批被选中接受龙式反坦克导弹训练的四名泰国士兵之一，而这项训练的艰苦程度是众多周知的。他是一名亲美国的士兵。“你听说过吗？”当他激动地问我时，他的脸上表露出痛苦。我也听说了。是的，卡特总统向外界宣布，他放弃了拯救任务，这一新闻和照片迅速扩散开来，甚至传到了普朗布利市。我引用卡特总统的话：“我们的两架飞机在伊朗一个偏远的沙漠添加燃料后在地面相撞。”“没有战斗，”卡特说，“但有8人死亡。”

我可以想象那两架美国飞机在沙漠中燃烧的情形，并想到那些死去了的人。

像大多数美国人一样，自1979年1月16日那个星期二以来，我就开始密切关注着伊朗。那一天，在面对一年多动荡的公众反对后，伊朗国王穆罕默德·礼萨·巴列维（Mohammad Reza Pahlavi）逃离了伊朗。两个星期之后，伊朗国王一直以来的对手阿亚图拉[注]鲁霍拉·霍梅尼（Ayatollah Ruhollah Khomeini），结束了他14年的流亡返回德黑兰。受阿亚图拉的激励，超过500名伊朗学生在1979年11月4日星期日占领了美国大使馆，并扣留了66名美国人。许多伊朗人相信大使馆是1953年使伊朗国王重新就职的政变总部——这一观点深植于霍梅尼和持反美立场的伊朗人心中——许多人认为此次推翻政权是阻止美国迫切介入伊朗政局的一个必要步骤。美国公众的情绪反应激烈，他们挂上了黄丝带，而晚间新闻每天都播报危机爆发天数。很多人问：为什么这种事发生在美国人身上？我们要怎么办？

泰瓦茨也问了同样的问题。他对美国在世界上发挥的作用有很高的期望。所以我最初关于解释拯救人质行动的复杂性以及失败的可能性的解释并不能让他满意。他的问题很广泛。他重复强调："你们是美利坚合众国的军人。"就像我已经忘记了这点一样。

任何特种作战的失败代价都是巨大的。卡特总统勇敢地承担起这次失败的责任，但即使如此，这个事件依然刺痛着我们。这感觉就像一个屈辱的例子证明我们无法执行像营救人质这样困难的任务，尤其是在跟我们的盟友近期成功的营救行动相比较时。我对1976年7月以色列突击队的一次行动印象尤为深刻，他们当时深入非洲，从一架在乌干达恩德培机场被劫持的法国航空公司客机中成功营救了乘客。两年后，我已是伞兵部队的中尉，在新闻中看到法国外籍军团空降到扎伊尔东南部，并从反蒙博托叛乱分子手中营救了数千名法国和扎伊尔人质的消息。我们在伊朗的任务失败10天后，英国皇家特别空勤团（SAS）在伊朗驻伦敦的大使馆中解救了19名被阿拉伯分裂分子挟制的人质。虽然"鹰爪行动"（Eagle Claw）——即人们所知的这次美国的失败行动——比这些突袭在战术上更为复杂和困难，但是我们的行动还是没有成功。

1981年1月21日，星期三，人质的释放驱散了笼罩在美国头上的阴霾。但是在伊朗沙漠上的失败给美国特种部队留下了一个挥之不去的阴影。一位即将退役的参谋长联席会议成员、海军上将詹姆斯·L·霍洛韦（James.L.Holloway）一针见血地提出：是哪里出了问题？更重要的是，我们需要做什么？这为我日后的军旅生涯提供了值得思考并为之努力的方向。

当我到佐治亚州本宁堡报到时，我的职业生涯已经在近4年前开始了。在我毕业两个月后的1976年8月初，我放下在西点军校学习到的大部分理

论，开始真正的实践教育——学习当兵的每一个细节。我还自愿到游骑兵学校学习。9周的游骑兵课程创建于朝鲜战争之初，通过模拟作战压力传授领导能力。这种方式已经发展成了一个神话。在那里，睡眠被剥夺，饥饿和身体疲劳，以及那些让课程变得无比恐怖的教官都吓得许多军官不敢去尝试（在参加基本课程的200名中尉中，只有不到80名选择了这一课程），并使我们这些选择参加的人感到害怕。然而，在我们的左臂上戴上游骑兵臂章，是体现我们忠诚服役的一个重要步骤。

游骑兵拥有丰富的历史。在“二战”中，游骑兵部队执行了高危任务，穿过北非直击在西西里和意大利力量薄弱地区的纳粹分子。他们从在菲律宾卡巴那图的日本战俘集中营中救出了美国战俘。在诺曼底登陆日，第2游骑兵营——后来由我指挥的一支部队——冒着敌人的枪林弹雨爬上一个名叫奥克角的断崖峭壁搜寻敌人的位置，并摧毁他们的武器。1973年后的军队一直在努力重建在痛苦、不得人心的越战中受到重创的专业精神和自豪感，现在终于开启了游骑兵的一个新时代。

1976年11月，我们来到了本宁堡的教会区。在那些“二战”时期的木建筑里，游骑兵建立了一个较20世纪70年代大多数军队的标准更为宽松的斯巴达式“飞地”。许多游骑兵教官留着“莫西干头”，特别注重身体的强壮，并为他们从未表现出身体不适而感到自豪。在越战后军队的低谷时期，教会成了残余军队的一个避难所。

许多教官，例如参谋军士斯瓦克哈默（Swackhamer），都是与众不同的人。他那狄更斯式的名字经常出现在课程的第一阶段中，而且他把本宁堡那个他教授白刃战的地方当成锯屑坑，就像罗马圆形大剧场的沙坑。当我们在后来的课程中穿着冬装颤抖时，另一名很特别的游骑兵教官，陆军上士杰拉斯，硬挺着，并看似自在地穿着单层的夏季劳作服，用浓厚的罗德岛口音嘲笑我们：“冷吗，姑娘们？”据说有一次，他在佛罗里达湿地最后阶段的课程中讲授关于毒蛇的知识时，被毒蛇咬过，但他还是继续冷静地向游骑兵学员描述毒液起作用时的感觉。

越战之后，每个人对军队的弊端以及解决的办法都有自己的看法。我的战术教官为塑造军队之魂而亲自行动。西点军校的中尉都倾向于把学员团结起来，并“带领”较弱的学员通过游骑兵学校的训练。他试图让课程的前几周变得艰难困苦，将那些较弱的学员从队列中剔除出去，并因他们没能体现个人价值而拒绝发给他们游骑兵臂章。他最喜欢在“虫坑”里训练我们，那是一条满是泥浆、由18英尺长的铁丝网覆盖的狭长壕沟。在寒冷的11月和12月，我们艰难地爬过泥浆和水。在进行爬行训练时，一名学员率先退出了。有一天晚上，我看着我排中的5名中尉退出训练。根据游骑兵学校的规定，他们签署了《动机缺乏声明》，永远丧失了任何获得游骑兵臂章的机会，并接受了一个将一直伴随他们今后军旅生涯的污点。

领导力课程总是出乎意料地到来。一天晚上，课程刚开始，我们在进行了6英里的急速行军，之后我们的战术教官带我们来到体能训练场地。行军时出的汗使我们的身体变冷，浑身颤抖，在那个寒冷的夜晚通过训练场地的微光，可以看到热汗变成蒸汽从我们光光的头顶上升起。片刻后，我们被命令进行穿越障碍物和虫坑的训练，爬过冰冷的泥浆。很快，那寒冷便让我们出现了间歇性呼吸不畅，四肢和手都无法握紧绳索并做出动作。那一刻，我们似乎越过了艰苦和愚蠢之间的界线。

突然间灯光闪烁，另一位游骑兵教官、一名军士长，大声命令我们立即离开场地回到我们山上的木制营房。我们的战术教官、一名少校，对这名下属的命令感到惊讶，立刻表示反对。而我们却处于从寒冷和痛苦中释放出来的兴奋中，立刻用自己冰凉的身体所能承受的最快速度逃离了那里。即使在那一片匆忙中，我依然为那名军士长阻止我们那愚蠢行为的勇敢之举而感动。不幸的是，几周后，当我们在进行高山训练阶段的课程时，比我们早一届的两名游骑兵学员因寒冷而丧命，他们当时正在佛罗里达进行湿地阶段的训练课程。

领导力的基本教学方式是小队巡逻。教官们会根据学生带领小队和排的表现而评分，并经常让游骑兵学员轮流担任领导职位。因为巡逻队队长的表现取决于同伴们的支持，所以大家都抱着“合作并共赢”的态度。然而当疲劳和饥饿折磨着队伍的其他成员时，合作便会变得困难。我们大多数人都发现，当事情变得艰难时，个人纪律要求便是对一个人最精确的衡量标准。

我们当中一些来自西点军校的同学在当学员时都是傲气十足的，但一旦他们在树林里瑟瑟发抖时，便变得软弱了。而一名学员同伴跟他们形成了鲜明的对比。“铁棒”中尉戴夫·罗德里格斯，吸引了我的注意。当我们一起在西点军校的时候，“铁棒”，这名约6.3英寸高、230磅重的防守端锋，是一个安静、谦和但顽皮得有趣的人。一天晚上，他受命带领我们这支疲惫的巡逻队离开目标，到一个需要7小时步程的基地。他研究了地图，并下令“走捷径”，尽管拖着疲惫的双腿且背着沉重的背包，我们还是自觉地行动，并在不到两个小时内的时间到达了基地。我意识到，一个优秀的人是绝不会浪费时间的。

当我们1977年2月毕业时，游骑兵臂章并没有让我们变得像斯瓦克哈默或杰拉斯那样。没有人会因这臂章而立即变得更强大、更勇敢或更聪明。但它改变了别人看待我们的方式，并改变了我们看待自己的方式。

毕业后，我跟大多新游骑兵一样疯狂地吃喝放纵。我记得当时安妮来到本宁堡原为看看我钉在臂上的臂章，但她却惊讶地看着我就着啤酒吞咽下蘸满花生酱的巧克力，直到呕吐，并不断重复这个过程。但这种疯狂只是一

时的，1977年3月初，我到位于北卡罗来纳州布拉格堡的第82空降师报到。

从一开始，第82空降师的理念就是基于一个的现实：跳离飞机是一个人人平等的过程，而且运气往往决定跳跃者如何以及在何处着陆。将军和士兵背着同样的降落伞，并在落地时承受同样的冲击力，而且在一个战斗激烈的着陆区，根本没有“安全的”后方区域用来指挥战斗。优秀的伞兵部队领导者会利用这些实际情况，通过以身作则获得领导能力的声誉。在诺曼底登陆日，师长马修·李奇微少将和他的助理吉姆·加文（Jim Gavin）准将，便表现出色地带头跳出机舱。后来，从李奇微手中接管过第82空降师后，加文在他执行“市场花园”的行动中采用背越式跳入荷兰时摔坏了脊椎，但他继续指挥行动。在后方指挥的上将通常会炫耀般带着装门面的手枪，而加文会带着一支他会使用的步枪。

我所加入的第82师跟其历史上的形象以及我的期望大相径庭。但像所有的中尉一样，我观察着并希望学到什么。我所看到的一些东西启发了我，但很多也是没用的。李奇微和加文所遗留下的东西已经过时：我记得在我们的25英里徒步行军的过程中，一名指挥官驾驶着一辆吉普车经过，他看到伞兵队显而易见的缺点便下车纠正，这让我所在的伞兵部队中传出了尖刻的议论。

在接下来的20个月里，我在营里当过迫击炮排排长，然后是步枪排排长，最后是连队主管。在那段时间里营长和我交流很少，我记忆中几乎没有他对我的鼓励。他谈到自己保留了一本把人们区分为好人或“小人”的笔记本。我感觉他跟军队之间的关系并不怎么紧密。

20世纪70年代的军队对指挥官尤为严厉。资源的受限和法令的集中营造了一个既苛刻又充满约束的氛围。当时训练贫乏，可部队还是饱受折磨，主要是因为那些看来无关紧要的科目，以及毫无意义的驻军相关设备检查等类似的强制命令。当真正的战斗训练被那些虚有其表或纸上谈兵的东西所取代时，士兵和部队都会付出惨重的代价。

军队的价值观和诚信常常会面临压力。尽管越南死亡人数虚报以及美莱村屠杀事件的黑暗日子已经过去，然而那些虽然细小却潜伏着侵蚀军队价值观的思想将会浮出水面。为了降低调查报告文件中丢失设备的数量，许多连长会通过交易或“索要”来制造物资短缺的假象。同样，满足延长服役期限的配额也面临着压力。在一个报告季度结束时，我的连长为阻止一名不合格的伞兵延长服役期限采取了一些行动，后来营长又撤销了这一行动。因此，那名士兵被允许延长服役，部队完成了其配额，并且连长得再多忍受那名士兵一个服役期。因为类似的消息传播得很快，所以像这样的指挥官所说的有关领导力和价值观的话，常常被嗤之以鼻。

表象都是骗人的。对于师里一些耀眼或充满男子气概的领导者，我一开始总是印象深刻，而后往往感到失望。我发现，即使是用战斗徽章来判断一名军官的学识和领导力，也是不可靠的。同样，不起眼的外表和非军事方式的举止也未必表示其专业精神的衰退。

这是我第一次加入查理分队并遇见我们的连队后勤士官——陆军上士戴维斯，或叫老戴夫时所学到的教训。戴维斯是一名身材高大的老兵，据说他曾经是一名严厉的副排长，但在一次跳伞训练中腿受了重伤，现在只能费劲地一瘸一拐地行走，甚至不能穿军靴。结果他被分配到了库房，并长出了一个显眼、突出的大肚子。他穿着凌乱的制服、一双平跟皮革鞋，额上总是布满泛着油光的汗水，经常站在一幅伞兵海报的对面。但他是我实践教育中的一个重要部分，而且我还有很多东西要学习。

在我加入队伍几个月后，戴维斯把我叫到他闷热的库房里，这座库房在我们兵营的地下室。“马克中尉，我要在这里教你一些东西。”当我走进房间时他说。他翻阅我所在排的设备收据表，喘着粗气说：“这是你填写的收据表。看到这几列吗？我可以在这里、这里，还有这里写上任意的数字。”他一边说，一边手指在页面上指来指去，“因为你签错了地方，你将要为我所写的任何数字而负责。”那并不是一个大错，但是我粗心地填写了这份表格并被捉到把柄，而且我要承担潜在的责任。“我本来可以这么做，但我没有。我在等着，看看你是否不错。现在我已经确认了。我让你到这里来，是为了确保你将来会更小心。记住，马克中尉，不是每个在军队里的人都会为你着想。”

多年后，当我向情报专家寻求帮助或跟大胡子部落首领们进行商讨时，我都会想起老戴夫，并谨记领导者并不总是像他们走出西点军校仪仗队表演场地时的那个样子。

“技能自豪”（Pride in craft）是越战后军队中一个难以捉摸的特质，但作为跳伞长的军士和军官们都有这种特质。由于军用降落伞（空降）的操作有着内在的复杂性和危险性，指挥第82空降师空降的跳伞长在技能方面需要绝对过硬的专业知识。他们必须指挥大批心存恐惧的伞兵完成从飞机上跳跃的基本但并不自然的动作。因此，跳伞长的标准是十分苛刻的，并且第82空降师的跳伞测试的失败率出了名地高。许多经验丰富的伞兵部队领导者都只能在他们的第二次或第三次尝试中通过。在跳跃的过程中，跳伞长不仅要确保安全，而且要给将要跳跃的伞兵灌输坚定的信心。他们从一开始就会这么做，在每个伞兵登上飞机前一丝不苟地检查每个人的设备：用双手和双眼快速但精确地逐一进行降落伞和设备检查。

在空中，跳伞长会小心地控制空降前的最后几分钟。当我们临近跳伞时间，那两名跳伞长会站在飞机的机尾，做出手势的同时会大声提醒：“20

分钟！”自“二战”以来的演习经常使用粉笔标记来让飞机上的伞兵和他们的目标飞机联系，后来，满载士兵的飞机便被称之为“白垩”（Chalk），并广泛传开。接着是检查头盔，即便是经验丰富的伞兵也会精细地检查武器集装箱和其他设备。在发出10分钟提醒后，跳伞长依然是站在飞机的尾部，两人分别靠近机舱门两侧控制跳跃的过程。

两位跳伞长交换一个眼神确保一致后，他们会接着大喊：“准备！”气氛随之变得紧张。为了鼓励士兵们迈开脚步，跳伞长首先指向最靠近飞机外侧的伞兵，然后是飞机中央或内侧的士兵。他们举起手臂，命令：“外侧人员，站起来！内侧人员，站起来！”接着连续快速下令：“挂钩！”当伞兵将固定拉绳挂在弹簧钩上时（这使他们离开飞机后能够打开他们的降落伞），弹簧钩会发出一阵叮当的响声。

“检查固定拉绳！检查设备！”从飞机的后端开始，每个人都检查自己和在他前面的伞兵。然后“报数！”这表明他们已准备好。“准备好！准备好！准备好！”他们逐个报告，放下拉绳，直到靠跳伞长最近的伞兵竖起拇指，大声喊道：“全部准备好，跳伞长！”

随着机门打开，风和引擎的轰鸣声震耳欲聋，最后行动开始。每位跳伞长都会检查可能会割断伞兵固定拉绳的锋利的门框边，然后走到跳跃板上一个伸出舷门外露在稀薄空气中大约一英尺长的踏板。在年轻伞兵的注视下，每一位跳伞长会在踏板跳两步以确保其可靠性，然后牢牢地抓住门框的两边并使自己的身体尽可能地远离机门。他的身体被风剧烈冲击，风扭曲着他的脸。但他平静地环顾四周——首先观察其他飞机或不利于跳跃的危险情况，然后是接近降落区（DZ）的情况。他们扫视此前记住的标示降落区距离的地面地理标记。最后，转身回到机舱并提醒伞兵：还有一分钟！……30秒！在到达降落区的瞬间，跳伞长把自己拉回到机舱里，对着伞兵，命令第一名跳跃者：“站在门口！”片刻之后，机门边的灯由红色变为绿色，跳伞长拍击第一名跳跃者的屁股，“跳！”第一个伞兵便消失在黑暗中。我们缓缓走向前，仓促地跳离飞机。最后跳的是跳伞长。

这是刻意安排的惯例，而且必须如此。跳伞长是主要人物。在一支大多数领导者只是衣着光鲜而缺乏能力的军队中，跳伞长表现出更为真实的能力：来之不易的专业知识。多年来，当我们需要真正的专业技能时，我都会看到自信的品质和承担责任的意愿在各级领导者身上逐步提升。

在担任中尉期间，我从未感到过孤单。当我在游骑兵学校的时候，安妮晚我一年大学毕业了。而且经过几个月的时间，我重新长出了一些头发，变得“正常化”。于是我们在一个军事化仪式中结婚了，那时她的父亲驻扎在弗吉尼亚州的门罗堡。我们没有钱去度蜜月，而是坐上我那辆1974年产的雪佛兰织女星轿车搬到了靠近布拉格堡的一间公寓套房，这里只有一个卧

室，月租为180美元。我们的大部分家当都放在我们用煤渣砖块和木板做成的架子上。但这架子感觉很不错。

安妮和我在许多方面都一起学习。一个周五的晚上，作为一名排长，我安排了一次跳伞，这通常是在午夜后完成，因此便占用了周末的一部分时间。在我们背上降落伞时，我感觉到了士兵的怨气。为提高他们的士气，我暗示大家在行动结束后可以到我家举行派对。我不经常同下属出去聚会，但这是一个有利于团队建设的时刻。这个计划安排好了，但是在那个没有手机的年代里，我没能告诉安妮。

尽管等我们完成跳伞并开始聚会时会很晚，但我以为我可以在每个人到达之前回家。在其他队员清洗设备时，埃米尔·霍尔兹（Emil Holtz）军士——一个高大的迫击炮手被派到商店买酒。尽管霍尔兹军士外表粗犷，但他是一个安静、清醒的禁酒主义者。他不知道男生们在聚会上喝什么，所以便用他们给他的钱每样买了许多。之后不久，安妮穿着睡衣来应门，她依然不知道这个聚会。她看到这个像巨人安德烈(注)一般的男子，拿着装满啤酒瓶并叮当作响的杂货袋站在门口。“中尉说我们有一个聚会。”他羞怯地说。其他人很快就到了。我回到家里的时候，安妮已经见过了大部分的队员并用零食招呼了他们。后来，她坐下来愉快而热情地跟一名士兵的女友聊天。她是一个在驻地跳脱衣舞的漂亮女孩，但在派对上却穿着保守的衣服。安妮天生的交际能力能让别人在尴尬的情况下感到受欢迎，并十分舒适。

尽管在我第一次遇见安妮时她已经明确告诉我，她不想和一名军人交往或结婚，但我认为她在一个军人家庭中过得比她所说的更舒适。作为一名“军队之子”，安妮深深地敬佩她的父母。在她的记忆中，作为学校里新来的小孩，她有苦乐参半的时刻，但她总是记着她和5个兄弟姐妹挤进旅行车或小房间等这些有趣的故事。我很快发现，安妮有一个难以定义的特点——我称之为勇气——这让我们更看重责任，并使我们的军队生活变成一场冒险。

在1978年的秋天，我决定申请特种部队训练。陆军中校大卫·巴拉托，我来自西点军校的战术教官，正在布拉格堡指挥第7特种部队的一个营，在征询他的意见后，我提交了请求。当时特种部队的名声是毁誉参半，但我想成为在很久以前就吸引了我的某样东西的一部分。

在我离开第82空降师后，陆军参谋长，伯纳德·W·罗杰斯（Bernard W. Rogers）上将，取消了伞兵的栗色贝雷帽。为控制其他人穿戴各种不标准的贝雷帽和其他帽子，罗杰斯上将发布了一个全面禁止令。失去栗色的贝雷帽这个全世界公认的伞兵象征和骄傲的标志，大大挫伤了第82空降师。

当时在我看来，似乎陆军的领导者，尽管是出于良好的意图，却分不清什么对自己的士兵才是最重要的。

在伞兵失去他们的栗色贝雷帽时，我正戴着一顶绿色贝雷帽。1978年11月，我加入第7特种部队（空降）第1营A连第714特遣队，这就是美国陆军著名的、同时在一些人看来也是“臭名昭著”的“绿色贝雷帽”。这支特种部队在朝鲜战争过程中创建，来源于战略情报局在第二次世界大战杰德堡战场中的故事：一支三人队伍深入被纳粹占领的欧洲招募游击队民兵并指挥他们。在越南，特种部队发挥出了他们迄今为止最重要的作用，他们的行动故事和经历从小就让我着迷。

我被分配至一支12人的A队中（A行动分遣队），并成为一支现今依然有效运作的部队的一员。这里配备了两名军官和10名拥有特别资格的中士，其目标是获取技能、拥有成熟度和文化敏锐度。这使他们能够在各种不同的任务中，在更多分散的选择中，以及在更大型更常规的行动中，利用本土的武装力量（从军队到游击队）。

特种部队的历史总是伴随着政治色彩。在1960年的总统竞选中，当时，参议员约翰·F·肯尼迪的参谋试图帮他凸显作为一名竞选人的国防能力。其他参议员也把自己与像北极星导弹或B52战略轰炸机这样的高规格武器联系起来。在肯尼迪1961年秋天正式批准之前，特种部队的士兵一直“不正当地”戴着绿色贝雷帽，就在那一年这位新总统授权这顶帽子为一个“区别标记”。

正如肯尼迪在1962年6月6日对聚集在西点军校更衣室的毕业学员所说的，他预期他的步兵将会面临“在强度上……全新的，起源上……古老的”小型、激烈的外围战争，利用“经济动荡和民族冲突”对抗“游击队、颠覆分子、叛乱分子”。特种部队是肯尼迪第一批派往越南的军队，在那里他们训练了南越人。随着越战在约翰逊总统时期升级，他们的任务开始增多，行动的多样化也超出了日常训练。他们变得高度公开，尽管在战争结束时获得了一些非凡的功绩，但争议也一直伴随着这支军队。针对这支军队的评论从被誉为精英到被斥责为“不合常规”，在特种部队指挥官连同6名情报军官因为在越南谋杀了一名所谓的南越双重间谍而被调查后，《时代》周刊在1969年8月的一期中咒骂这支军队——“笼罩着邪恶”。

在我1978年加入特种部队时，他们只是略微有点像他们肯尼迪时代的前辈。传统上，陆军都厌恶精英部队，因为这样的部队往往会从其他的队伍中吸纳走资源，尤其是有才能的士兵。越战后，这样的抗拒再次出现，而特种部队被允许削减兵员。年轻军官常常会听到扼要的建议，即避免因加入特种部队而毁了他们的职业生涯。“这么说你想与那支部队‘同流合污’？”我营里的一名军官在我离开第82空降师前跟我说。

在早期，我的一些担心成为现实。我的特种部队教官中包括几名曾被第82空降师调离的中尉——在当时，那是一种罕见的情况。另外一些教官也同样令人失望。有一次就因为一名高级教官不得不把一名显然是喝醉了的中士从讲台上赶走而停了一天课。我的连长因为在一次训练部署中的不当行为而被免职了。这听起来像是有趣的故事，但其实一点都不有趣。

这是一个困难时期，一些有才能、战斗经验丰富的特种部队军官及一些未被任命的军官（NCO）开始感到失望并失去了动力。和平时期的常规服役并不适合他们。对于一名年轻的领导者来说，这些老兵是一个令人望而生畏的挑战。

我早期就面临过这个挑战。作为一名新的特遣队指挥官（A队队长），我认为这支曾受人尊敬且经验丰富的A队已经变得懒散，并且需要脱离这种状态。对于一名年轻的中尉队长来说，身处这个为一名更高级的上尉而设的职位，会让这种评估变得不容易，而且采取行动更是困难。那些戴着绿色贝雷帽的军官曾参与了一场战争，而我的贝雷帽还是崭新的，我从未参加过战争。

我得到了各级指挥官的支持。我们做出了变动，用一名经验较少但精力充沛的29岁战斗老兵取代了一名军官。这并不是一次轻松的行动，然而我惊讶地发现整个队伍（尤其是未经任命的老兵）都支持这一行动，意识到特种部队的专业精神基础似乎比其最初时要更强大。

作为一名队长，我所积累的经验改变了我日后的军旅生涯。我几乎经历过一名越战后中尉会经历的全部事情，并得到了来自指挥官的大力支持——尽管还缺乏微观指导，为我的队伍设立了标准和方向。

尽管从理论上来说，我的队员们已经是“精英”，但我发现他们希望有人来推动和引导他们，这说明大多数士兵要在挑战中才能超越自我。尽管后来我在特种部队的实践取得不小的进步，但还有很多不足。1980年，我服役的第四年，我想要一些训练之外的东西，一些更重要、更真实的东西。此时，前苏联入侵了阿富汗；在尼加拉瓜，桑地诺主义者推翻了曾经跟我父亲一起在西点军校学习的安纳斯塔西奥·索摩查（Anastasio Somoza）建立的政权。当然，还有伊朗革命推翻国王并占领了美国驻德黑兰大使馆。对于一名正在磨炼技能的年轻军官来说，全球的动荡使得在布拉格堡的训练显得越来越无关紧要。

1980年6月，我离开特种部队进入在本宁堡进行的步兵军官高级课程，在那里，我被晋升为上尉。尽管我在特种部队的经历顺利结束，但我更希望加入游骑兵。后来，我跟整个连队一起被调到韩国驻守一年，这是最好的发展路线，尽管这意味着要跟安妮分开一年。

在我离开的几个月前，安妮的妹妹诺拉突然成了寡妇，她的丈夫史蒂文·斯特里克兰——一名早我一年进入西点军校的陆军上尉——在西德的一次直升机坠毁中遇难了。当时，诺拉怀孕了。安妮决定在我们分开的那一年跟她的妹妹一起居住，来帮忙照顾新生婴儿。1981年2月20日，当诺拉的孩子梅根出生时，安妮、她的父母和我都在杰克逊堡的军队医院。这感觉就像是一次特别的家庭时光。第二天早晨天刚亮，在泪光中，我吻别安妮，离开了一年时间。2008年9月，在我执行另一次长时间任务回来不久后，梅根已经结婚了，我和安妮还在梅根的婚礼上跳了舞。

尽管我很希望能在韩国指挥一个步兵连，但我被分配到了板门店的共同警备区（JSA）。JSA是在非军事区内的一块中立的小型飞地，交战双方（朝鲜和美国）之间的谈判就在这里一个跨越边境的简朴的单层建筑中进行。朝鲜士兵冷着脸怒视我们，而我们也回瞪他们。这个地区很少出现冲突，但这里的氛围总是异常紧张。1975年，当双方仍在JSA谈判时，一群朝鲜人试图激怒一名美国少校，他们把他撞倒在地，并用靴子砸他的喉咙。一年后，朝鲜士兵杀害了两名美国人，他们当时正在非军事区修剪一棵阻碍了南面视线的树。

1982年3月当我结束了在朝鲜平凡的一年时，我也实现了在西点军校毕业后服役5年的承诺。迄今为止，我的一些经历是令人失望的，而且我所看到的一些事使我开始考虑离开。但是我否定了这个决定。因为我也看到了一些让人惊叹的领导者，并发现了让人满意的士兵之间的团结，我感觉到，军队正在发生变化。

我的感觉是正确的。当我正在朝鲜半岛经历我职业生涯的低谷时，美国军队已经开始了复兴。许多综合性因素驱使着军队前进。我即将亲身经历的很多改进——也就是特种作战的复兴——始于军队对1980年在伊朗沙漠失败行动的处理。

“鹰爪行动”的目的是营救在德黑兰——一座拥有400万人口的错综复杂的城市——中心地带两个地点的53名美国人质。规划者决定秘密潜入德黑兰并寻找这些目标，他们不得不开车进入城市。但是一旦警报响起，他们就会与敌方交火并需要乘坐直升机逃离。这些直升机将在德黑兰附近的一个足球场与营救小组会合。飞机在与德黑兰相隔600英里的阿拉伯海基地的航空母舰上起飞，在不加油的情况下，这超出了那些直升机所能飞行的极限距离。因此，行动需要固定翼飞机。为了重组队伍，并在飞机与直升机之间提供燃料，队伍需要在前往和撤离目标地区的时候使用临时机场。

为了支援营救队，两组飞机将飞入伊朗，并穿过其南部边境。首先，C-130运输机——带着陆军特种作战人员、陆军游骑兵和为直升机提供燃料的6 000加仑油缸——从一个小岛离开飞往距离德黑兰1 000英里的阿曼

海岸。第二步，海军空载直升机——以及负责驾驶它们的海军陆战队员——将紧跟着从美军的“尼米兹号”航母上起飞。所有飞机将于夜间在德黑兰东南部代号为“沙漠一号”的一条飞机跑道上会合。为了避开飞机跑道上的侦察，队伍的转移和直升机的燃料补给将在没有照明的情况下进行。地面队伍将乘坐直升机到德黑兰郊区——“沙漠二号”——士兵们将在清晨突击之前在此隐蔽度过一个夜晚。

当护航队在第二天早上聚集在德黑兰时，游骑兵将夺取、防守并控制西南方的第二空军基地。从大使馆营救人质后，直升机将从足球场飞往这个空军基地，在这里，作为第二梯队的C-141运输机将把这支队伍和获救人质运送至安全的地方。

这次任务总计需要44架飞机，数千加仑的燃料，一队地面车队，一支来自海军、陆军、海军陆战队、空军和情报机构的混合部队。整个过程需要在黑暗中保卫一个沙漠着陆带，利用并控制第二机场，袭击两个城市里的目标，进行一场战斗以离开德黑兰，并撤出敌方领地飞回到友军的领地上空。说好听点，这个计划是一系列艰难的任务，每一个任务都是一个复杂方程中的变量。而说难听点，这样一个临时的团队要完成任务，需要一连串的奇迹。

任务在人质危机发生173天后，即1980年4月24日星期四开始执行，但很快便失败了。与所有的行动一样，这个计划需要一定的前提条件，如果条件无法满足，任务就会失败。在这种情况下，如果参与行动的直升机数量从最初的8架减少到少于6架，行动就会中断。5架直升机无法运载一支足以压制部署在大使馆附近的敌人的队伍。进入伊朗领空后不久，一架直升机因为机械故障而退出了。剩下的7架直升机低飞以逃避雷达探测，却卷入了一连串的哈布沙暴中。那串沙暴形成的“巨墙”高达1 000英尺，吞没了这些高速行驶的直升机长达几小时，模糊了驾驶舱窗前的一切视线。在一架直升机返回后，只剩下6架降落在了“沙漠一号”中。

在实行行动第二阶段的关键时刻，6架直升机中的其中一架也不能用了。只剩下5架直升机，达不到任务的最低数量，于是行动中断了。在直升机队伍准备撤出敌方阵地时，被夜里所翻起的沙尘遮挡，一架直升机撞到了一架满载士兵和燃料的C-130运输机的前部。这架飞机起火，机身里的燃料箱被点燃，烧死了8名被困在里面的士兵。

“鹰爪行动”是美国军队对一场综合了政治敏感性、复杂、快速、联合作战等特征的新型特种作战的首次尝试。它的失败很大程度上归因于对各方面的误差判断不足。军队没有完善的指挥和决策过程：尽管地面指挥官在联系白宫，但一些直升机飞行员后来承认他们直到行动结束也不知道“沙漠一号”的负责人是谁。这支队伍并不是一支联合部队，在进入伊朗领空

前，他们没有一起合作过，甚至没有完整演习过。任务对安全的要求相当高。甚至对安全的关注阻碍了天气分析员对飞行员的作战提示，他们预测直升机或许会遇上一场哈布沙暴，但当情报报告上呈时，他们的预测被忽略了。

这次“沙漠一号”的不幸事件并不是一次政治上或军队勇气上的失败。当这支军队面对有限的资源、人才和专注力，未能建立和维持完成这类任务的必要力量时，失败早已注定了。

在对这次失败的回应中，霍洛韦委员会[注]建议创建一支“筹划并为反击针对美国的恐怖分子而训练及执行行动”的“反恐联合特遣部队”（CJTF）。委员会发布报告之后，特种作战的一个复兴机遇出现了。

伊朗国家电视台反复报道在“沙漠一号”中烧焦了的飞机和尸体，伊朗官员在第二天德黑兰的一个新闻发布会上得意洋洋地展示美国士兵的残骸。在特种作战中，“沙漠一号”成了一个失败的代名词和一个默认的强大战斗口号。这些包含着清晰的暗示信息——“绝无下次”——的残骸照片，被挂在办公室的墙上并张贴在军营中。在接下来的20年里，我们进行了数百次的行动演习，以确保在需要时我们能做对做好。我们吸取了经验教训并付出了沉重的代价，但是国家所需要的那支军队最终会出现。

---

1. 阿亚图拉（Ayatollah），对伊朗等国伊斯兰教什叶派领袖的尊称。——编者注
2. 巨人安德烈，Andre the Giant，法国职业摔角手、演员。——编者注
3. 霍洛韦委员会，Holloway Commission，美国参谋长联席会议为调查“沙漠一号”行动的失败而专门成立的一个独立委员会，以著名将领詹姆斯·霍洛韦的名字命名。——编者注

第4章
复兴

1982年2月～1993年5月

1982年2月，我在朝鲜的服役期快结束时，安妮飞到了首尔，我们用了10天的时间来游览我前一年所驻守的地方。在3月初，我们飞回了美国，并到佐治亚州斯图尔特堡报到。尽管一开始我们没有察觉到，但当我们回来时，所加入的这支军队已经跟我在一年前离开的时候，有了很大的不同。

冷战在欧洲的紧张局势随着1979年前苏联入侵阿富汗而加剧，这驱使美国加强因越南战争和随后的预算收紧而严重削弱的军事能力。结果，从吉米·卡特总统任期的最后一年开始，到整个罗纳德·里根政府时期，国防支出持续增长，到1986年达到顶峰，这个过程改变了和平时期美国的军事能力。

起初，这个变化不是很明显，但是在接近越南战争结束时所采取的一系列行动，确立了一个振兴美国陆军装备、信条、训练以及最重要的领导力的方针。

根据20世纪70年代的有限预算，军方决定建立5个以M1艾布兰主战坦克和阿帕奇直升机为主体的主要武器装备体系，这将有助于改造军队，并使其拥有远胜于任何我们潜在敌人的装备。1982年，根据1973年中东战争的经验教训，一个被称为空降战役（Airland Battle）的进攻调遣新学说被军队接受，并被用来增强武器装备和军事技术。

为解决在越南战争的6个月指挥期间加剧的领导力问题，1974年，军队创建了由高级军官组成的委员会，集中选择营级和旅级的指挥官，提高了指挥质量。同时，指挥任期被延长，增强了连续性。

更好的待遇、更好的招募程序和困难的经济全都有助于提高军队的质量。我在第82空降师时，作为一名年轻中尉，曾努力试图说服士兵延长第二或第三服役期，而到20世纪80年代初，我们组织了委员会来选择营里那些被允许延长服役的士兵。

这些条件都为军队的复兴奠定了基础。

军队正在进行这样一场复兴，而当我到达佐治亚州沿海的斯图尔特堡时，在我看来这一切还并不那么明显。似乎军队在上个世纪已形成一定的根基。

我并非有意参与复兴进程。为更容易实现我的目标——被分配至驻扎在离萨凡纳亨特陆军机场仅30英里远的第1游骑兵营，我带着个人目的自愿前往斯图尔特堡及其下辖的第24机械化步兵师。为获得游骑兵的资格，我仍然需要指挥一支常规连队——这便是我前往韩国的原因，但没想到被分配为JSA的行动军官。因为斯图尔特堡和第24机械化步兵师在传统上不是士兵们所渴望得到的分配，所以我认为我可以很快成为连队的指挥官。

在南卡罗来纳州短暂探访过她的父母后，安妮和我开车沿着95号州际公路到佐治亚州，驶入靠近列治文山小社区的144号公路，驶过一个提示我们进入了斯图尔特堡的指示牌。那里有大门和军事警察检查站——这在“9·11”以后变得非常普遍。但我还是减速，我想我们会很快就会进入主营区。

但没有。在行驶19英里穿过黑暗的湿地和松树森林后，我们终于驶进了就职的迎新中心。我发现迎新中心大部分的军队告示都是指示到达人员完成行政程序和协调住房之类的细节——对于军人家庭来说，住房总是一个让人困扰的问题。斯图尔特堡的迎新中心设在一个“二战”时期的古老木制建筑中，是那种暂时使用的建筑。现在，在富兰克林·德拉诺·罗斯福总统卸任40年后，它依然在使用。在1982年，连附近的营区总部也是同样的建筑物。

在迎新中心，我们先登记轮候可用的军人住房——一栋小而方便的20世纪50年代风格的双层公寓套房。一名在办公桌前工作的中士告诉安妮和我，我们至少要等待20个月。最后，我们租下了一套小公寓住了7个月，直到住房办公室打电话给我们，我和一个朋友才用小型货车装载行李往返几趟搬进了一套两室的宿舍。

我从未去过斯图尔特堡，但曾猜想那里的生活会跟繁华的布拉格堡十分相似。事实却相反。斯图尔特堡建立于1940年，横跨一处广阔的曾经是一片混合稻米种植园的湿地地带。其在战争中曾被用于训练士兵的防空技能。这里最开始用的是木制的复制品，直到加速发展的军工制造业能够生产出真正的金属品。在随后的几十年里，斯图尔特堡经历了一次繁荣和萧条的巨大转变。营区的设施以及邻近市镇海恩斯维尔的有限发展似乎都预示着，接下来更可能会是萧条而非繁荣。

我给人事分配军官打报告，期待能立即被派往一个步兵营。但相反，我被告知已被分配至计划和训练指挥部。计划和训练指挥部是一个后勤组织，负责协调军事学校和弹药管理部门，以及许多我不想参与的事务。我想带士兵，指挥一支连队，然后去游骑兵部队。我向人事军官询问缘由。他只是同情地说会想办法。

当我在家尝过几天的不确定滋味后，他告诉我他无法找出更换部门的办法。我深感失望——首先是在朝鲜，现在是斯图尔特堡，我感觉自己被剥夺了指挥的机会。当我来自西点军校的同辈在指挥部队时，我却不知道要在一栋木制建筑里坐多久，还要跟老百姓和几个大家推测是被常规部队拒绝了的士兵共事。那天晚上在家里，我跟安妮谈我想辞离军队。

但我决定不那么做，这意味着第二天早上我必须向那名知道我曾试图避开其指挥部的军官报到。肯尼斯·里昂（Kenneth Lyons）中校是一个曾经希望指挥一支步兵营但没有成功的军官，身材矮小而热情。在越南战斗中5次负伤并为军队奉献一切之后，他有理由感到失望，甚至痛苦——这更胜于我。当我走进他的办公室时，我知道我的第一句话和举止将决定他对我的印象。

他非常专业而谨慎。他说，听说我曾希望分配到一支军队，但他需要一名军官，而我就是那名军官。他在观察我的反应。我曾想抱怨这不公的制度。但在仔细思考并跟安妮谈过后，我意识到这是我希望成为一名军人而带来的责任。

“长官，我非常想指挥一个步兵连。”我小心地说，“虽然我被分配至您这里，但我愿意尽我所能，同样努力和充满热情地为您服务。”我停了一下，“在我实现我的承诺后，如果您能帮我争取到指挥一支连队的机会，我将十分感激。”

他露出了一个微笑。我们都对被分配到行政职务感到很失望，但我意识到，如果他可以无怨无悔地服役，那他就是一个值得效仿的榜样。不出我所料，他确实是一个了不起的上司。

接下来的7个月都非常忙碌。我认识了当时的少将约翰·加尔文（John Galvin），我们部门的指挥官，以及协助他的副官戴夫·彼得雷乌斯（Dave Petraeus）上尉。戴夫在营区里的职位是独一无二的。部门的指挥官通常会非常小心地选择他们的助手，并且这个职位要求一名年轻军官为人特别可信。此外，作为一名上尉，戴夫一直是一名军队的营级军官，通常这是少校的工作。在到西点军校著名的社会科学部门任教前，他本有机会去普林斯顿大学工作。

我比戴夫晚两年进入西点军校，但我知道他是谁。在斯图尔特堡我们偶尔会走在一起，他会把我介绍给附近营区的领导者。对我，一个此前没有任何机械化经验，希望指挥一个步兵连的新军官来说，戴夫的支持非常地宝贵。自此我们便开始了一段在“9·11”后经常并肩作战产生的的友谊，这段友谊断断续续保持了多年。

在1982年的夏天，第24机械化步兵师在加州欧文堡的国家训练中心（NTC）进行了第一次轮训。这个训练中心位于加州沙漠，横跨一个罗德岛面积的地区，曾是乔治·巴顿的第2装甲师被部署到北非前的训练场所，也是我在1977年作为一名中尉和第82空降师一起空降的地方。现在，第24机械化步兵师的两个营队与一支陆军部队打了一场为期两周的“战争”，这支部队采用苏联战略，使用改装成看似苏联坦克和运兵车的车辆，被称为“假想敌部队”（OPFOR）。

国家训练中心代表了一个军队训练新时代的开始，并且是我父亲在越南时的师指挥官威廉·德普伊上将的思想成果。作为陆军的训练与准则司令部的指挥官，德普伊强调训练必须增加对现实状况和问责进行双重考量的观点。国家训练中心在1977年获得批准，允许部队如真实战斗般进行训练。

那个夏天，第24机械化步兵师的两个营惨败给OPFOR。对于第24机械化步兵师，以及其他几个敲响了类似警钟的营区来说，在国家训练中心取得成功成为他们的新目标。

国家训练中心进行的并非实战，但在1982年，它是最高级的模拟演习。新的多用途综合激光交战训练系统（MILES）考虑到了在相对真实的战斗中，总有一个赢家和一个输家。如果被敌人的激光击中，车辆和士兵就会被“杀死”或“受伤”。这个先进的系统会对战争进行评估，其中每辆车的位置和行动都被跟踪和记录，并且可以回放，以提供给正在训练的部队进行分析。

像战争一样，整个体验可能是残酷无情的。在1983年12月，我指挥一个机械化步兵连队进行轮训，我们花了48小时兴奋地准备捍卫一条沙漠通道。在我们挖掘战斗阵地时，我几乎没有睡。我们建立了数公里长复杂的障碍和坦克壕沟、雷区以及无数带刺的铁丝网，并布置了关键武器。为了加快速度，我们在障碍物间留下了小空隙，但在空隙旁边巧妙地堆积了必要的物料，好让我们可以在敌人发动攻击前轻易地关闭这些通道。

但在关键时刻我们未能关闭通道。在烟幕的掩护下，OPFOR开拓进攻路线突破了我们的防守。克劳塞维茨[注]的格言：“在战争中的一切都非常简单，但最简单的事情也是最困难的”被证明永远正确。

国家训练中心的轮训很有启发性。这在和平时期是第一次，一支部队及其指挥者的有效性被完全呈现。战斗回放后的长篇评论，揭示了计划、协调和执行过程中的缺陷，并把这经历深深烙印在军队的灵魂中。

挫折并不都是坏事。沙漠战场上的“灾难”成了军队共同的记忆和教训。没有战争时，我们会讲述国家训练中心的故事。这些有趣的故事把士兵们密

切联系在一起，并在家庭聚会中被一再讲述，这甚至把他们的配偶也联系在了一起。国家训练中心创造了一段覆盖许多军队和服役士兵的共同经历，做到了和平时期所能做到的全部事情，建立了如战争时期般的关系。

1982年11月20日，我参加了邻近马里兰州安蒂特姆河战场的约翰·F·肯尼迪50英里长跑比赛。撇开之前的苦恼不说，我非常激动。因为在此前的周四，第24机械化步兵师的参谋长，当时的上校彼得·泰勒（Peter Taylor）通知我，我将在接下来的一周指挥一个机械化步兵团的连队。一名连长被解除了指挥职务，而我将取代他。

星期二早上我到第19步兵团3营营部报到。我的第一站是向营长报告以获取指引。我对他略知一二，并希望是他本人要求把我分配至他的营。

但他的办公室没有人。只有军队配发的简朴家具。我很快就发现，除了我将取代的连长外，这个营的指挥官、军士长和人事军官也全被撤掉了。

4名领导人一次性都被解雇。我惊呆了。在此后的那些年里，我再也没有看到这样的事情发生。但讽刺的是，对他们的撤职是军队日益改善的一个迹象。4年前，我在特种部队的连长因为在一个军官俱乐部酒吧里对着某人露出屁股而被撤职。现在，我明白，军队因我们营的领导人难以保持专业的核心技能而撤掉了他们。这是一次进步。

我也被告知，一名新的营指挥官陆军中校皮尔斯·T·葛兰尼（Pierce T. Graney）将在几周内到达。当时我并不知道“汤姆”·葛兰尼最终会对我作为一名领导者而产生影响，而他的妻子拉久娜将会作为榜样指引安妮。

我当连长的前几周被一件事情所困扰：财产。我签署了一份文件，为所有分配给这个连队的价值数百万美元的设备担责。包括从兵营家具到巨大成套工具的完整库存，我都要识别并进行数量统计。丢失了任何东西，都要有人赔偿。盘点一个指挥部的库存是一项折磨人的任务，倘若军队的问责制一直是敷衍了事的话，那这更是一项可怕的任务。我的连队财产情况很糟，我花了无数个小时统计工具、防毒面具、武器和打字机，然后准备一份文件确定损失的责任，我记得那时已经超过了3美元。

圣诞节前，葛兰尼来到部队。他36岁，是一名肚腹稍大、有着一头栗色头发，喜欢挖苦评论的军人。他很快就展现出他那不拘礼节的举止，这能让人消除疑虑、但在他所期望的一些问题上，却是坚定不移的。在那个夏天，他在国家训练中心指挥一支部队的可怕表现依然让我感到震惊，他谢绝了所有的励志演讲。他仅仅告诉大家，他知道一个好的机械化步兵营该如何运行。“在短期内，”他说，“我们就会成为这样一个步兵营。”

我不知道该如何评价葛兰尼。他烟瘾很大，像很多士兵一样会找各种借口避免剧烈的运动，他会持续数小时进行训练和内部会议。他似乎忽视了一名步兵指挥官普遍接受的大部分练习。“我希望你们每天早上在6:30进行体能训练。”他曾面无表情地说，“因为当我回去睡觉时，我想知道你们都在哪里。”

葛兰尼违背了大多数的领导特质，除了两个方面，而这两方面远超其他。他十分关心士兵，而且他了解自己的职责。他没有浪费时间来夸夸其谈其建立一支伟大部队的功绩，他只是开始解构队伍的每个部分并重新组装，耐心地教导我们该如何做事。

“你们怎么拼写第九类？”葛兰尼问营里每一个等级的士兵，“第九类”是表示我们的车辆和其他设备部件的军事术语。

“C-O-U-R-T-M-A-R-T-I-A-L。”我们必须正确地拼出。

这是他教导我们一支真正受过训练的部队如何运作时半开玩笑却又严肃的方式。窃取和贮藏备件是一个传统，尽管是一个不好的传统。但这无疑是诱人的。拥有多余的部件使一个司机或部队能够迅速修理车辆，而无须通过军队备品系统及其文书工作和交付的时间间隔。对于一名指挥官来说，迅速修理一辆车意味着更好的车辆准备报告——一个确定的性能指标。对于一名士兵来说，迅速修理车辆意味着更早地完成工作和拥有更多的休息时间。多年来在无数的好莱坞电影中，都美化了能迅速带着稀有零件出现的“搜刮者”。

但葛兰尼知道这会摧毁我们最终依靠的系统，他告诉了我们原因。除了明显涉及盗窃外，储存或囤积部件都意味着车辆无须经过强制维修系统就能被修好。我们的部件供应越多，它的响应就越少。这是基本的，但把基本的事情做好正是葛兰尼的才能。

他还“扼杀”了午餐时间。在他到达不久后的每周指挥和内部会议上，葛兰尼宣布：“我想废除午餐时间。”这引起了我们的高度注意。“这将使我们更高效。”

当没有实地训练时，大多数部队所有等级的士兵都习惯在午餐时抽出一个小时或更长时间，他们常常利用这段时间来处理除吃东西以外的个人事务，收取衣服、支付账单以及让士兵们坐进他们的私人车辆并往往驶离基地的其他活动。葛兰尼认为这是愚蠢的，并解释了原因。

给一名士兵提供一个小时自由时间一般需要花费两个多小时。汽车调度场或在兵器库的活动必须提早停止，以便保护设备和工具，并且士兵必须到

达和离开他们正在工作的所有地方。相反，葛兰尼提出一个想法，如果我们在附近的食堂限制午餐时间，不仅可以大幅减少实际时间，而且我们可以在下午3:30就完成工作并解散士兵，到时他们就会有空闲的时间来处理个人事务。最初这个想法遭到怀疑，因为这不是传统的做法。但却漂亮地奏效了。

有时在某个过程中，他所提出的要求似乎不太合理。经过漫长的一周训练后，在一个星期五，我们乘坐他的吉普车一起回驻地，我们看到前方的道路上有一列M113装甲运兵车。它们来自我们其中一个连队，要在这个周末前前往车辆调度场。

“看这儿，斯坦。”葛兰尼抓着无线电手机说。他联系了前方的连长，指示他与我们建立安全的无线通信。

那名连长以未加密的通信方式回应他，用了常见的借口，“文森”安全设备——当连队接到无线电时，会使他们的传输变得安全——无法使用。在早些时候，我们会接受这个借口，并告诉他们到达驻地后再修理它。

“你们待在原地，直到你们可以安全呼叫我为止。”葛兰尼说，“我会等着。”这支队伍停在了原地，直到他们得到他的允许才能继续前往驻地，这便要求他们用一个安全的方式成功呼叫他。他拒绝了那名连长请他重新考虑的直接请求——那是星期五下午。我们停下来等待。

我想我可能会在葛兰尼的吉普车里度过一个漫长的周末，但正如我们看到的，这支队伍像蚂蚁一般爬出汽车，搬动无线电话、天线、电缆和其他设备，用从不同车辆上收集到的足够工件拼凑成一个可以使用的安全无线电。不到30分钟，他们便成功呼叫，并获得了葛兰尼的允许得以继续前进。而我学到了“对你的要求就是你的行事标准”这一课。

葛兰尼似乎总是正确的，我们很快便在那些幽默讽刺的装饰薄板上成为拥有非凡高标准的行动模范。全营的行动前提，就是关怀士兵，即把标准和流程变成一项例行的事，直到可预测的事情顺利进行。这就使得领导者能够根据需要专注于不可预测的事情。

那段时间对我和安妮来说也是一段美好的时光。我们的儿子山姆在1983年10月出生。到了晚上，安妮会把他放到她的自行车后面，然后骑行一段较短距离到办公室接我回家。因为山姆坐在后面，我们便推着自行车穿过阅兵场，谈论这一天发生的事，对生活感到满足。

1984年5月，我的弟弟皮特从西点军校毕业，在通过步兵基本科目和游骑兵学校课程后，他于1985年初经过首次分配来到斯图尔特堡。因为我们是

第1旅里的唯一一个步兵营，所以当他来报到时，加入了第3营，于是，“麦克里斯特尔兄弟”在此一起服役。这是不寻常的一件事，但很不错。

我现在是“汤姆”·葛兰尼的作战军官，负责整个营的训练和行动，尽管我还只是一名上尉，但我在这个600人的部队里基本上排位第三。出于“无知”、没有禁忌，或者两者兼有，皮特·麦克里斯特尔少尉经常随意来到我们的住处用餐并批评部队的训练管理。能够获得真实的反馈很有价值，尤其是来自一名初级中尉的负面反馈。随着我的官阶变得愈高，我记得没有多少高级军官可以听到这些毫无掩饰的事实。

在1985年的夏天，我被考虑提前晋升为少校，但没被选上。在几年前，提前或“越级”晋升至少校的概率一直很低，所以我没有期望被选中。但当名单正式公布，我看到了许多我同辈以及西点军校同学的名字时，感到很失望。

在以后的几年里，我把没有被选上看作是可能会发生在我身上的最好的事。从那时起，我总是有一个很现实主义的、几乎是哲学性的晋升观点——在后来选择我“越级”晋升的委员会就是那些在早期筛掉了我的人。那次失望让我学会了谦卑。

也是在那个夏天，在第24机械化步兵师服役三年半后，我得到重新分配。从专业的角度来看，尽管我最初只把来斯图尔特堡当作通往游骑兵之路的一次短暂停留，但我见证了一段也许一个时代只会出现一次的令人惊讶的时期。到1985年，第24机械化步兵师已经是一支非常优秀的部队。无数的领导者在严峻的考验中变得更强，而且这一过程不断发展，不断精炼。

作为一名成熟的军官，汤姆·葛兰尼的领导风格使部队就像一所管理学研究院，而且机械化战争那独特的、快节奏的本质，给了我一个新的视角。在以每小时25英里的速度穿越沙漠时，我决定要改变我在轻步兵时期形成的缓慢、从容的心态。我开始追求速度。仔细地衡量一下，速度会给你相对于对手的优势。在计划、决策、执行和学习方面的速度，成为我在余下的职业生涯中所追求的东西。

但当时我没有实现成为游骑兵的梦想，我想那是因为我已经当了五年多的上尉，我的年龄太大，而且我的时代已经过去了。

电话响起，来电者用浓厚的南方口音介绍自己是少校约翰·瓦因斯（John Vines），第3游骑兵营的长官。1983年10月，游骑兵参与格林纳达解救行动后，军方批准组建一支更大的游骑兵部队。第3游骑兵营以及一个新的游骑兵团指挥部，随后于前一年夏天在佐治亚州本宁堡组建。

“我想你可能会愿意到第3游骑兵营来。”瓦因斯对惊讶的我说。

再没有任何电话比这次来得更合时宜。我在1985年10月3日加入了游骑兵，尽管这是完全偶然的机会，但我再次看到了军队的转变。我在一个非常时期和军队精神的快速发展时刻抵达第24机械化步兵师，同样，我又在游骑兵从简单的轻步兵转变成复杂的特种部队时加入了他们。

这改变并非一帆风顺。越战后，军队变得支离破碎，他们想创建两个完美的营，让其优秀素质可以渗透到其他的军队里。最开始的两个游骑兵营，在1974年于佐治亚州和华盛顿州重建，被作为这些优秀素质的培育中心。与其他旨在执行特殊任务的部队不同，游骑兵主要使用常规步兵的武器和技能。这些技能会把他们磨炼至近乎完美。跟第82空降师这样的年轻部队相比，游骑兵的不同之处主要体现在执行质量方面，而非执行方式。

“鹰爪行动”——在伊朗营救人质的任务——改变了游骑兵的角色。参与人质营救任务的最终失败以及从未执行的后续任务——蜜獾行动（Honey Badger），迫使游骑兵开始与其他特种部队联合行动，并最终进化成能够执行多种任务的特种部队。部队内部的彼此配合得到加强，游骑兵作为军队“分量最重”的部分，开始发挥越来越重要的作用。

这一事件对游骑兵部队的影响是渐进的，但很快在几年的时间里改变了这支部队。像复杂袭击和夺取机场这样的任务后来变成游骑兵的长处，它们要求新的技术和技能，以便进一步将其与其他部队区分开。遵守纪律和对细节的关注，仍然是游骑兵部队的神圣教条，尤其对年长的中士来说，但它却促成了一支具备更加精确和微妙军事能力的为国家效力的部队。

4年来，从1985年到1989年，我有幸体验到传统游骑兵行动的“纯粹”——背着沉重的背包徒步行军，潜入一片丛林或山脉，并对目标进行突袭，还要研究并执行快速精确地进入复杂城市地区的战术。这两件事并不容易，但我发现我的多种经历——一名伞兵、一名绿色贝雷帽，以及一名机械化士兵——赋予了我本来或许缺乏的洞察力。当我研究领导技巧时，我开始更追求丰富的经历，而非过早的专业化这一诱人的路径。

对于步兵来说，徒步行军是一个特别的“诅咒”和值得骄傲的资本。内战时期，步兵在战斗中总是首当其冲，他们开玩笑说从未见过一名死去的骑兵。但更重要的是，他们常常在非常热的天气里穿着羊毛制服走很远的路。1862年，斯通威尔·杰克逊[注]带领他的士兵快速进入并撤出谢南多厄河谷，这为他们赢得了“步骑兵”的称号。

在这一点上，他们几乎没有变化。比尔·莫尔丁[注]描绘的“二战”时期的卡

通美国兵，威利和乔，就曾幻想过穿上干爽的袜子或偶尔搭一下便车。徒步行军一直是一项让人筋疲力尽的活儿，士兵们常常背着沉重的包裹、武器，有时候是一个受伤的战友，但那却是步兵生活必要的一部分。

徒步行军变成了游骑兵营的一个特点，也是我在职业生涯中培养士兵纪律、身体耐力和精神韧性所重复使用的一种方法。这种方法不仅仅包括步行。因为徒步行军是按战术调遣而执行的，所以我们会要求游骑兵之间保持5米的间隔并禁止交谈。行军的步速是每英里15至18分钟——速度不及小跑但比漫步快——每个小时停10分钟作短暂休息或更换袜子。

徒步可以让一个人连续地进行思考，尤其是在夜里。长途行军通常是几个小时，20英里后，身后从不轻于50磅的背包开始愈发沉重，小小的痛苦也会逐渐加重。为了预防水泡，我会在脚上涂上安息香酊，然后再穿上袜子，以达到暂时“粘住”袜子的效果。这种方法防止了起水泡，但让我的脚踝在三年里都异常泛黄。在夏天穿短裤时，我的脚便成了一个奇怪的东西。

游骑兵都是坚强的人，并且他们以此为傲。他们按照一个严格的标准来完成所有事情，所有的计划都非常详细，以至于被其他部队开玩笑，但这创造了一种高标准、严要求的文化，这种军队文化随着时间扩散至整个特种作战团体。至今，高级领导者在寻找有能力、一丝不苟的规划者时，都会特别地要求对方曾是一名游骑兵。

后来，游骑兵对纪律的要求走向了极端。在被敌人俘虏前，一名情报人员或士兵必须摧毁随身携带的秘密文件，有时必须要吃掉它们，这是一个普遍的做法。1988年，在一次训练期间，我们的一名游骑兵被捕，他携带着一本无线电频率和呼号本，这是一本小尺寸的平装印刷品。当看管者转过身背对他时，他立刻打算吃下它，看管者发现了他的动作但没有阻止，而是在一旁看着他笑，直到他自己也笑了。不过，至少他尝试了。游骑兵总是那样。

在1989年的春天，我见证了一次非凡领导气魄的展示，整个过程中人们没有说一个字。那一年3月，第3游骑兵营在本宁堡最大的阅兵场进行了一次指挥权交接。我们集合的那个下午，天气寒冷且下着雨。我们没有把仪式转移到室内，而是决定按计划继续进行——整个营大约500名游骑兵列队站在细雨中等待仪式开始。人们都在附近的4号大楼里等待，那栋自1964年以来成为步兵校舍的大楼，也是我父亲和哥哥为越战进行训练的地方。而看台和安排给观众的椅子全都空着。

在我们打算启动仪式前大概20分钟，一位身穿制服的军人从大楼里走出来。他穿过潮湿的草地，并面朝着游骑兵坐在其中一张湿椅子上。他就是

特种作战指挥官，加里·拉克（Gary Luck）少将。雨持续下着，他坐在那里看着我们，所有的游骑兵也看着他。他没有挥手或大声呼喊，他没有命令我们僵硬地立正，只是跟我们在同样的雨中静静地坐着。

有人让一位年轻的士兵拿着一把雨伞从场地中央跑过去，尝试递给拉克少将。但他只是安慰地轻拍他的肩膀一下，让那位士兵离开了。他坐在离编队至少100码的地方，但在那一刻，我从未见过一名指挥官如此靠近士兵。

作为一名作战军官——一份我在前往朝鲜和斯图尔特堡前就渴望的工作——我度过了在第3游骑兵营的最后一年。最后一年的大部分时间里，我都在关注反巴拿马独裁者曼纽尔·诺列加的潜在行动。我们为此进行了几次复杂的演习，1989年6月我离开之前，紧张的局势迫使我们开始在美国部署和安排人员，而巴拿马政府也在期待这次行动尽快到来。像营里的其他人一样，我想我或许终于能体验战斗了。但事与愿违。他们决定不采取任何行动，而我在游骑兵的任期在一周后结束了。

我在第3游骑兵营度过了4年，在第82空降师、特种部队、韩国、第24机械化步兵师以及游骑兵营的工作经历就此告终。这些年来一直让我感兴趣的东西，后来被证实是无价之宝。我还看到了军队在越战后从身陷的困境中爬出来，重建其专业精神。而且我有幸能随着机械化步兵和特种作战部队成长，并适应新的任务和技术，从而成为激动人心的变革的参与者。

在很大程度上，我享受以往在众多一流领导者带领下的服役生活，其中有几名是无与伦比的。我有幸能和像约翰·瓦因斯和戴夫·罗德里格斯这些将会是我终生朋友的人建立持久的尊重和信任关系。最后，我与新一代的士兵一起服役。那时他们还都是年轻的士兵或中士。多年后，在遥远的战场，我会再次与他们中的许多人——所有经验丰富的士兵（其中许多人已成为父亲）一起服役。许多年后他们所参与的战争源于当年所发生的一系列事件，其中包括阿富汗战争的最后行动。

我与基地组织的第一次接触实际上是在1987年8月开罗城外一次奇怪的遭遇战中，这也是基地组织成立的前一年。在5月份完成对游骑兵连队的指挥后，我加入了营参谋阵营。我的任务之一是带领一支特遣队到埃及为本营参与1987年“闪亮之星”演习做准备。我们在与埃及突击队协同演习的过程中规划行动，并在这支突击队的基地建立了我们的小队并进行最后的协调工作。

我们到达后，美国第5特种部队借调给了我们一名埃及出生的美国陆军中士——阿里·阿伯迪苏德·穆罕默德，为我们做翻译。通常一名后勤军士都是体格强健性格外向的人。最初阿里·穆罕默德陪伴我参加了一些会议，他

很快便变得非常重要。几天后，阿里·穆罕默德和我前往埃及第45突击旅的总部。阿里·穆罕默德是一个有天赋的翻译，但跟埃及人在一起时的气氛却是让人尴尬的冷淡。我们很难确定为什么。会后下楼梯时，我们遇见了两名埃及军队的少校，阿里·穆罕默德像老朋友般向他们打招呼。他们态度友好但有所保留，然后我们离开了。

在回帐篷区的路上，阿里·穆罕默德解释说，去美国前他在突击队是一名少校，那些是他的旧同伴。第二天，他就离开了。埃及人要求他立即离开这个国家，显然他按他们说的做了。这个旅的指挥官后来证实了这点，但没有提供更多的解释。

此后我再没见过阿里。直到1998年8月在美国驻非洲大使馆爆炸案中，他被捕了，还公开讨论基地组织，我才发现他加入了基地组织。

阿里·穆罕默德加入的这个团体在1988年诞生于巴基斯坦的白沙瓦。白沙瓦是一个关键的交界地，从7种具有不同的意识形态、种族身份及复杂性的人群中分离出来的阿富汗圣战者在这里发动了一场游击战，以对抗前苏联部队及其社会主义卫星国。混入白沙瓦的是曾前往中亚发动圣战的阿拉伯人。

那些阿拉伯志愿者在反苏联游击战中从未发挥过很大的作用。在1984年的时候，只有15名阿拉伯人由一名老兵带领加入圣战组织，到1986年当他们开始凭自己的力量战斗时，这个组织已经扩张到200人。但1988年战胜苏联军队后，那些阿拉伯人的人数——根据当时伊斯兰堡中央情报局（CIA）分支机构估计——已经达到4 000名，远超过他们自己声称的。

其中最具影响力的阿拉伯人是奥萨马·本·拉登，31岁，一名富有的沙特建筑业巨头的儿子。他出生在权贵之家，奥萨马十几岁时越来越偏向于宗教激进主义，并且自他在1980年第一次前往巴基斯坦之后，便深深陷入了阿富汗对抗苏联的战争中。

本·拉登开始通过他的慈善工作发展一个神秘组织。一段在沙特流行甚广的传闻称，他曾亲自驾驶组织提供的推土机，为在阿富汗山脊的圣战分子修建防御阵地和道路。他因到医院探访伤者而在白沙瓦闻名，他的制服——传统的阿富汗纱丽克米兹、英式裤子，和比尔兄弟靴子——让他一会儿是受人尊敬的沙特子孙，一会儿是圣战赞助人，并在两种身份之间保持平衡。

在即将战胜苏联时，一个主要的问题让在白沙瓦的“阿富汗阿拉伯人”产生了分歧：圣战接下来该何去何从？阿卜杜拉·阿扎姆（Abdulah Azzxam），一个巡游的巴基斯坦传道者，希望他们留在阿富汗，确保其

能成为一个伊斯兰国家。他曾说，穆斯林需要一个真正的“稳固基地”——基地组织，并从这里扩大战斗。相反，艾曼·扎瓦西里（Aymanal-Za-Wahiri），一名冷酷的医师，也是一位经验丰富的好战分子，想立即扩大圣战推翻阿拉伯体制，并从他的家乡埃及开始。他和他的埃及同伴觉得一支流动的军队——一支圣战的先锋队——可以通过政变推翻这些体制。这些问题没有得到完全解决，但在某种程度上扩张了整个组织的野心。基地组织的章程如他们声称的那样宏伟：“建立真理，铲除邪恶，并建立一个伊斯兰国家。”

在其8月的会议后，基地组织于1988年9月10日正式开始运作。从一开始，这个集团就在寻找一名特殊的人来加入他们的先锋队。他们将从阿拉伯志愿者中精选出“最优秀的兄弟”——他们需要顺从和坚定。“可靠的来源”将保证其诚实和组织的安全。基地组织很快就开始征募这样的候选人，并在一个新的基地训练他们（远离常用的那个基地）。在本·拉登看来，第一批新成员中的士兵和参谋人员都是坚定的埃及人，他们将在伊斯兰运动中建立一个强大的派系。

1989年6月下旬，在离开西点军校几乎整13年后，安妮、山姆和我开车再次回到学校，这一次是去罗德岛。

在1989年，对于一名陆军少校来说，前往司令部和参谋学院是十分重要的。在所有军官当中，只有大概50%被选中留任，大多都被派往军队在堪萨斯州莱文沃斯堡的学校。这是最重要的军官选拔流程。几名没被选中的军官随后将会在营里或较高级别的部队指挥。

我很高兴被学校选中，但当军队通知我，我将会去罗德岛新港的海军战争学院而不是莱文沃斯堡的陆军司令部或参谋学院时，我感到非常惊讶。不过后来的事实证明这是美好的一年。

海军战争学院坐落在风景优美的纳拉甘西特湾，学院在学术上的激励超出了任何我待过的地方。不同于结构化的长课，这里强调广泛阅读，并不时进行限制人数但专注的研讨会。我一直也喜欢读书，我的教官们曾鼓励我阅读克劳塞维茨、荷马和其他人的作品，这能帮我建立一个稳固的知识基础。

那一年也是研究世界历史与未来的一年。经过9年的艰苦战争后，苏联在二月从阿富汗撤军，与此同时，波兰团结工会选举成功以及11月柏林墙倒塌等事件制造了我一生中最不稳定的国际环境。我们被迫超越一个因循守旧的冷战世界观，更广泛地进行思考，并以多极的观念来思考各种策略。我们有一年的时间来做这些事。

每个星期只有4天要上课。我在班篮球队里跟蒂姆·麦克海尔和雷·奥迪耶诺一起打球。我准备在爱国者日参加波士顿马拉松赛，安妮、山姆和我都喜欢探索新英格兰地区。

对我个人而言，曾有过一次失望。12月20日上午上课之前，我醒来后去跑步，看到了关于“正义事业”行动的公告，美国调动我6个月前离开的游骑兵部队入侵巴拿马。我并不感到惊讶，但在做了13年军官，并且在直接参与这次行动的策划和演习一年多后错过这次行动，让我感到难过。

很难解释一名士兵在错过一次战斗行动时的感觉。士兵不喜欢战争，但当他们只能在一旁观看一场战争时，往往会感到职业性的焦虑。游骑兵的表现报告让我感到骄傲，但我也为不在那里而感到内疚和困扰。

安妮让我自己难过了几天。一天晚上，在我们的小厨房里，她挺直她五英尺六英寸高的身躯，看着我的眼睛，直接地问：“你要解决这事吗？因为你错过了它。这不是你的错，但你确实错过了。如果你不能解决，那么你最好离开军队。”

这就是俗话说的当头棒喝，只有安妮可以做到。我想要得到同情，但这其实是我最不需要的东西。我还是喜欢当一名军人，所以我告诉她我会振作起来。

1990年6月，我们离开了学校，前往布拉格堡进行另一阶段的服役，这次是加入一个联合特种作战特遣部队。

特遣部队是1980年“鹰爪行动”后继霍洛韦委员会成立的，目标是作为一支小的战斗队伍负责指挥和控制复杂特种作战，例如营救人质，委员会认为这种战斗在将来是必需的。他们希望一个精锐、秘密的队伍能够避免陷入一种特定方式，因为这种方式从一开始就阻碍了“鹰爪行动”的进行。

起初，特遣部队并不受自己所指挥的下级部队的欢迎。但到了1990年，特遣部队得到显著发展。其在1983年10月参与的入侵格林纳达行动并不完美，但它改进了部队的指挥。他们同样也参与一系列反恐行动，如1985年10月巴勒斯坦解放阵线策划的阿基莱·劳伦号劫持事件。但是更胜于任何其他事件的是，特遣部队在6个月前入侵巴拿马行动中发挥的重要且令人钦佩的作用，巩固了其声誉和地位。

我加入了总参谋部，并作为游骑兵代表待在行动部，我跟陆军、海军和空军特种作战人员共用一个办公室。每天，我们都处理部队的相关事宜并帮助协调部队行动或训练部署。当特遣部队进行练习或实际行动时，我们作为作战军官制订行动计划，然后监督他们的执行。

1990年8月1日，当我们的情报官员告诉我伊拉克军队集结在科威特边界并可能发动入侵时，我正在得州布利斯堡进行一次重大演习。一天后，伊拉克轰炸科威特城，不到一天，伊拉克便占领了科威特。

因为自己的王国受到威胁，沙特接受了“两个人”的支援。他们分别是美国国防部长迪克·切尼（Dick Cheney）和中央司令部（CENTCOM）指挥官诺曼·斯瓦茨科普夫（Norman Schwarzkopf）上将。8月6日，他们会见了沙特国王，批准部署一支由美国和多国士兵组建的军队，并最终达到543 000人。他们很快就会进驻沙特王国，明确表态保护沙特阿拉伯，并且如有必要将会把伊拉克从科威特驱逐出去。但美国军队的到来很快激起了愤怒和形势严峻的抵触：9月初，奥萨马·本·拉登刚从阿富汗返回，他向沙特国王提出，自己可以在三个月内准备一支10万名穆斯林的军队来保卫这两个圣地。国王对本·拉登的建议一笑置之——拒绝了。

这次的拒绝让本·拉登恼羞成怒。同样，让基督徒和犹太人保卫穆斯林也让他感到羞耻。沙特最高宗教当局支持这种方式并批准美军进入自己的领土，但本·拉登不这么看。他在伦敦成立了一个小组，印刷了成百上千本的小册子谴责沙特，并因此惹恼了沙特政府，第二年在他将基地组织转移到苏丹前遭到了短暂的软禁。本·拉登的首要敌人本来是共产主义——他们已经进入了阿富汗、中亚国家，然后是他父亲的故乡也门——现在他的愤怒及其组织的目标开始转向美国。

特遣部队最初没有作为参战部队进行部署。相反，我们为一次营救滞留在科威特城美国大使馆的美国人员的行动制订了计划并进行演练。从严格意义上来说，这些美国人并不是人质。伊拉克军队没有控制大使馆，但他们对这座城市的控制阻止了这些美国人的安全撤离，所以我们受命进行一次营救。

当常规部队仍在沙特阿拉伯的时候，营救任务让我们有了一些事情做。但当美国大使馆人员在1990年12月13日撤离回国后，似乎我们在危机中扮演的角色，仅局限于应对伊拉克可能在该地区发动的恐怖袭击。

像其他人一样，我对特遣部队从“沙漠盾牌”行动迅速被转移至“沙漠风暴”行动的原因的猜测非常有限。把这支部队的专业技能整合成一次规模宏大的常规行动，显然是有挑战的。此外，一些领导人也对这支部队信心不足。

我的经验有助于我塑造一种信念——关于这支独特的军队必须成为什么样的军队，以及必须如何运作。我们需要优化常规部队，还要整合美国政府其他机构的编制和个人联系。我们必须更开放，教育传统的领导人我们能做什么，更重要的是，我们必须避免傲慢态度的出现。

1月18日，当伊拉克发射42枚飞毛腿导弹中的头8枚试图激怒以色列时，局势出现了变化。尽管在如此远的射程中导弹往往不准确且载荷有限，但伊拉克预期以色列会反击，以色列的反应可能会使联军破裂。阻止以色列行动成为了首要任务。

1月下旬，我部署了一支特遣部队的第一个任务：指挥联军不间断地出击，定位并摧毁在伊拉克西部安巴尔省广阔区域内的移动式飞毛腿运载火箭系统。

我们行动的目的是投放小规模地面部队进入安巴尔省，在其南面，英国特种部队小分队已经开始潜入。无处不在的联合空军将支持队伍，特种作战直升机也将潜入阵地、补给并帮助作战人员逃离敌军阵地。

为整合我们的任务，我们试图把伊拉克的飞毛腿导弹力量看成一个系统。该系统包括人员、移动式导弹发射车、导弹、火箭燃料、基本气象数据以及发射指令——这显然需要实时通信。我们分析了可能的发射地点、火箭隐藏地点、发射的最佳时间，以及在什么情况下敌人的指挥部会决定发射。

这种方法是正确的，但我们掌握的伊拉克飞毛腿导弹的情报不够清晰，无法支持一次有效的作战来破坏这个系统。因此，我们的任务主要依靠情报小组的猜测和地面部队的危险行动。这在很大程度上取决于运气。这是一个我再也不想经历的处境。

在伊拉克边境以南的沙特阿拉伯基地，我是一名参谋人员，因此对我来说，战争比简单的繁重工作和一次学习的机会要更平淡。在一次行动中，一支大约有20名陆军特种作战人员的部队曾经深入伊拉克并与敌交火。部队摆脱了伊军，转移到一个与敌方有一定距离的地方，但危险仍然存在。他们带着一名受伤的队员，要求撤离——根据猜测，伊军知道了他们的位置，并将派遣更多的军队追击他们——这是唯一的选择。

这支部队的分遣队指挥官，是一名曾在越南和柬埔寨进行过高风险侦察行动的老兵。他找到了我们的特遣部队指挥官，当时的少将韦恩·唐宁（Wayne Downing），建议撤出队伍。唐宁问了一些相关的问题，然后拒绝了这个请求。部队将继续战斗。唐宁的决定让我感到惊讶，但他的预计是勇气十足且有道理的。他知道，如果伊拉克军队把部队逼入绝境并摧毁他们，他会承担责任。如果他在战场上跟他们一起冒险，那责任就会更加沉重，而这是不可能的。然而，他也知道，如果部队撤退，中央司令部会认为我们轻易地从战场逃跑，这种看法会危及我们的任务和特遣部队自由行动的可行性。我们会被边缘化，也无法实现我们阻止以色列介入的战略任务。

唐宁判断，美国空军可以保护部队，但在战争中没有任何事情是万无一失的，因此他必须承担风险。那支部队仍在伊拉克战场上，并避开了伊拉克军队的捕获。

当我们与英国特种部队合作时，我跟一名不很传统的苏格兰人英国特别空勤团的格雷姆·拉姆（Graeme Lamb）中校配合并制订计划。我们很快亲密起来。我记得他的样子有点邋遢，而且没有穿袜子，因此白色脚踝在他的战靴和裤脚间露了出来，除此以外，我现在基本不记得他的外貌。格雷姆比我年长，且有更多的经验，在那个环境下，他比我更外向更自信。当我发现自己经常执着于计划的细节时，格雷姆却时常思考和讨论更广泛的战争策略——然后他也迫使我这么思考。

当行动的某些方面一度令我十分沮丧时，我会回到书桌寻找一张贴在笔记本中的小黄色便利贴，上面写有一句吉卜林的著名诗歌短句："如果众人对你心存怀疑，你仍能自信如初……"

在未来的几年里，格雷姆和我继续经历了两场战斗，我一直也没有忘记这首诗和这张便利贴。

我怀疑我们的行动会对伊拉克的飞毛腿发射举动有多少直接影响。但最终，以色列没有介入。

这场战争在1991年2月28日结束，我用两年多的时间在特遣部队学习特种作战中的各种细节。但我记得最清楚的是三名指挥官的领导能力：加里·拉克跟游骑兵的一个营队坐在下着雨的阅兵场上，展示了跟士兵们的患难与共；韦恩·唐宁显示了承担一支小部队被敌人捕获的可怕责任的勇气；比尔·加里森（Bill Garrison）少将教会了我信任。

1993年的春天，在特遣部队服役期的最后几个月，我为解决美国在拉丁美洲受威胁的处境，花几个星期做了一份详尽的长篇应急计划。加里森，一个因为把一个黑暗的晚上描述成"像我前妻的心一样黑"而著名的少言寡语的得州人，被要求向美国南方司令部四星上将作简报。我曾是加里森的简报负责人，将随他一同前往。

我进入加里森的办公室后（那个后来我使用了近5年的办公室），他邀请我坐到咖啡桌前。我一坐下便立即打开那装有这次计划的三扣活页夹，准备向他作简报。加里森嘴里叼着一根没有点燃的雪茄，靠在椅背上，并把靴子放在桌子边上，却没有对我点头示意可以开始。

"斯坦，这份东西做得好吗？"他说，指的是这份计划。我说我认为是的，再次准备向他报告。

“如果你认为做得好，那就不需要汇报了，我相信你。让我们在上飞机前谈点别的什么吧。”加里森说，比起完善这个计划，他显然更倾向于与我谈话。

如果他采用了那份简报并修改一些内容，甚至只是审核细节，那份简报也将会成为他的。相反，现在它是我的。他对我的信任比起他可能会说的或做的更为有力。在我们的谈话中、飞行期间和会议前的那段时间，我一直希望我不会让比尔·加里森失望。

---

1. 克劳塞维茨（Carl Von Clusewitz，1780—1831），著名军事理论家和军事历史学家，普鲁士军队少将。著有《战争论》。——编者注
2. 斯特威尔·杰克逊（Stonewall Jackson，1824～1863），美国内部时期南方最成功的将军之一，战斗英雄，毕业于西点军校。——编者注
3. 比尔·莫尔丁（Bill Mauldin，1921～2003），美国漫画家和作家，因创作的“二战”时期两个美国步兵形象约瑟和乔而扬名，1945年和1959年两次获得普利策奖。——编者注

第5章
准备

1993年5月～2000年6月

在晴天和阴云密布的雨天里，都会有士兵死去——这就是在1994年一个宜人春天早晨里的悲剧教训。3月23日，星期三，在布拉格堡操场上和我的军士长史蒂文·卡夫进行完10英里长跑后，我做了一次季度训练简报。每90天这个简报就在第82空降师进行。在这儿，一名旅长和他的下属营长们将向副师长汇报最近的训练成果并制订随后的训练计划。在39岁那年，我是一名伞兵部队的指挥官，而且我的部队——第2营，隶属于被称为“白色魔鬼”第504空降步兵团——刚结束了在路易斯安那州波克堡的军队联合备战训练中心进行的一次具有挑战性但很成功的轮训。指挥一支我喜欢的营10个月后，我的生活变得异常美好。

我也一直很幸运。因为希望在第82空降师指挥战斗，我终于来到了1977年成为一名新中尉时所在的旅。我是在上一年的5月带着一丝不安回到第82空降师的。我离开了它整15年。我知道很多东西已经发生了变化，而且这支骄傲的部队是独一无二的。但我加入了一个指挥有方的部队，它比我刚从西点军校毕业后加入的那支越战后的第82空降师更优秀。我的旅长，陆军上校约翰·阿比扎伊德（John Abizaid），锻造了一支按照“低干涉原则”进行领导的亲密的指挥官队伍。尽管他是我的上司，但他也是我的朋友。

当我在10个月前的1993年5月接管该部时，“白色魔鬼”已经是一支紧密团结的部队，而且从一开始我就把团队合作放在首要地位。在第24机械化步兵师，我学会了利用技术技能，像射击术，在我们未经任命的军官中建立自信、强化专业知识并树立坚定的标准意识。在504团我们同样在机枪射击训练课程中利用这一点。同样地，游骑兵教会了我从体能挑战获取力量，因此徒步行军再次成为锻造军队精神的重点。伞兵对我强调凝聚力的响应非常热烈。在那年3月的早晨，它被证实是不可或缺的。

当我前往总部作季度训练简报时，我瞥了一眼我的营的那些伞兵，他们正装载车辆准备转移至几英里外位于波普空军基地调度点的绿色停机坪。在那里他们将完成最后的复习训练，然后背上降落伞起飞，进行一次例行的白天跳伞训练。参加跳伞的大部分都是新兵、炊事员、文员或其他岗位的人员，他们对全营的行动来说是至关重要的，但他们因为自己的职务不能加入我们更大规模的部队跳伞训练。我对几名熟悉的中士点点头并微笑。我羡慕他们可以到外面，而我则只能待在一个会议室里。

我早到了几分钟，在到地下会议室前，我们聚集在约翰·阿比扎伊德的办公室进行非正式谈话。过了一会儿，透过办公室的窗户，我们注意到一大缕黑烟在北面绿色坡道的方向升起。

“这肯定是一场巨大的火灾，在波普附近。”有人说。我们认为这是一场受到控制的火灾，并转到楼下继续进行简报会议。片刻后，旅主任参谋打断会议，有点儿气喘地说：“长官，绿色停机坪发生了一起大事故。”我们听着他告诉约翰·阿比扎伊德。

副师长迈克·卡纳（Mike Canavan）准将，说他会开车去评估状况，并建议我和约翰跟他一起去。

随着紧急车辆向高耸的黑烟驶去，我们也越来越明显地感觉到一场重大事故发生了。不久前在我们的总部旁还看到我的伞兵，我没有意识到这次事故可能与他们有关。但在离绿色停机坪大约250米远处，我们开车经过了一名我认识的“白色魔鬼”的伞兵。他身上没有任何装备和贝雷帽，正漫无目的地朝我们营的方向走去。伞兵不会像这样走路。

在绿色停机坪，因为我们乘坐的是卡纳准将的车，所以能够迅速通过已经建立的军事警戒线并进入飞机失事地点。救护车、消防车、宪兵和从附近军队来到现场帮忙的车辆随处可见。受伤和遇难的士兵被火速转移到了在几英里外布拉格堡的沃麦克军队医院。我很快发现我的几名伞兵，并从他们那里得知我的营遭受了最沉重的损失。事故最终让19名“白色魔鬼”成员遇难，40多人受伤，这让人十分悲痛。一个兄弟团，505团，也在这场事故中失去了他们的4名伞兵。

这是一次打击。在战斗中，损失是痛苦的，但甚少令人惊讶。这是战争的本性。这次事故的范围和严重程度类似于战争，但却没有伴随着战争所允许的心理准备而降临。这一时刻正需要我一直长期学习并知道终有一天必须用到的某种领导能力。

我们开始拼凑事情的经过，随着时间过去，事件的细节变得清晰。一架F-16战斗机和一架C-130运输机同时在波普空军基地起飞，结果这两架空军飞机在飞行中发生碰撞，战斗机的飞行员失去控制并弹出机舱，他的飞机坠落到机场上，撞上一架停放着的C-141飞机。两架飞机的碎片，以及燃料起火后的冲击波向外扩散，波及绿色坡道。在那里，伞兵们聚集在一起，正准备登机跳伞。

事故影响的范围不大。有的伞兵逃离了不断靠近的可怕小火球，他们切出了一个逃难方向，并未受伤；而那些站在火球和飞机残骸集中冲击方位的士兵，则遭受到了严重的烧伤或更糟的情况。事件很快就处理完毕了，但

重建全营的过程以及这场事故对许多人产生的影响，将会持续很长一段时间。

在这个级别的事故中，同一次重要的作战行动一样，有两样当务之急。第一是为伤员提供医疗护理。年轻的医务人员和指挥者必须当场验伤——决定谁首先得到治疗并获得生存下来的机会。在绿色停机坪，医疗物资在几分钟后就到位了，这减轻了处理压力。

第二个当务之急便是责任。在战斗中，士兵有一个神圣的责任，便是不抛下任何一个人，但在一个瞬息万变的混乱局势中，对每一名同伴负责是非常困难的。在绿色停机坪，这支混合部队和许多受伤的士兵迅速疏散了，而我们还缺乏一个专业系统跟踪他们，可以让我们定位每一名伞兵。

我很快意识到，我需要针对发生的事情给我的营传达一个明确的信息。不准确的伤亡数字或混杂的信息将使我们更难专注于前方的任务。几乎就在同时，我还决定，与其允许部队沉湎于悲伤或自我怜悯中，更积极的做法是纪念我们的死者，照顾我们受伤的人，并为受影响的家庭做一切我们所能做的事情。于是，我离开机场到了后方医院。

不出所料，沃麦克军队医院陷入了一片混乱。急诊室入口区域挤满了到达的车辆，但工作人员却异常冷静地进行处理。我们建立了一个小型指挥中心，开始统计准确的伤亡数字，我来到停尸房确认他们每一个人的身份。

这样的事件会被新闻报道迅速传播，我们必须努力在第一时间通知相关伞兵的家属，好让他们不会从公开的讯息中听到这不幸的消息，然后在可怕的焦虑中度过几个小时。我们还需要确保这种匆忙不会传递出可能会对亲人或朋友造成痛苦的错误信息。

当我们收集和确认伤亡清单时，熟悉而亲密的名字出现了，像参谋军士詹姆斯·霍华德，一名只有27岁的人事机构的资深领导者。后来，安妮和我跟他的妻子以及两个年幼的孩子在墓地一起送别了他。名单里还有我还没见过的伞兵，像来自密苏里州锡纳斯的22岁一等兵汤米·考德威尔——一个丈夫和父亲——也遇难了。这本应是考德威尔在第82空降师的第一次跳伞。我可以想象他和他年轻的妻子本来会在晚上为此庆祝。

人们聚集在医院的一个大接待室，等待消息或是一个去探望受伤的丈夫或朋友的机会，我们营一名士兵的年轻妻子到了。简·达纳韦嫁给了克里斯·达纳韦，我的人事军官。两人都来自阿肯色州的农村，都热爱军队生活，克里斯充满活力地加入了第82空降师和我们营。那天，听说了这次事故后，简从她的住处开车来到医院看是否可以提供帮助。她不知道克里斯也遇难了。

在简走进房间前不久，我在停尸房确认了克里斯的遗体，并看到了他的心口上文着独特的机翼文身，这让人想起他对军队的激情和投入。军队规定由一位随军牧师按照一个谨慎的程序通知死亡士兵的配偶。我不能冒险让她从一份冰冷的名单上或一次轻率的谈话中得知克里斯的消息。因此我把她拉到一边，并无比同情地告诉了她。

我从未试过亲自向一名士兵的妻子传达这样的消息，尽管我跟简很熟，但我不知道接下来会发生什么。我想虽然我是一名老兵，但她的反应还是会让我不知所措。但她当时直视我的眼睛，稍稍挺直身体，并向我致谢。

“这是艰难的一天。我要看看我是否能帮助其他的家庭。”她平静地说。

从一开始，我就意识到有条不紊才是真正的同情。安妮、我和其他领导自然而本能地聚集到受伤伞兵的床边，花时间跟悲伤、害怕的家属在一起。但组织和安抚伞兵及配偶的过程更让我们感动。我们发现每个人都乐于帮忙，很自然地产生了领导人物，许多妻子给家属安排分发膳食，在需要的地方提供儿童看护，甚至给受撞机事件影响的孩子分发了135个复活节篮子。

在第一天，安妮、凯西·阿比扎伊德和其他部队领导人在医院花了他们的大部分时间。医院工作人员非常厉害，但“白色魔鬼”成员和他们的配偶为人们面对不确定的未来提供了基本的支持。他们帮助那些父母和年轻的妻子们探访严重烧伤、甚至濒临死亡的年轻伞兵，然后做出例如埋葬地点和保险金之类艰难的决定。这些都是痛苦的经历。

于是，我们的上级简化程序，免去官僚主义的指挥，帮助我们为伞兵们以及其家属做正确的事：我们埋葬了死者，探访了受伤的士兵，同时为实行我们师的1号战备队伍轮训计划做好准备。撞机事件后，约翰·阿比扎伊德问我，在损失过后，是否要另一支部队取代我们作为师里的第一部署部队。我说不。我们都同意责任感将有助于全营从这次损失中恢复过来。

3月29日，事故发生的6天后，在第82空降师遇难军人的追悼会上，我和3500人聚集在布拉格堡里兹艾普健身中心。参加者包括许多受伤缠满绷带的士兵，一些人还拄着拐杖，另外一些躺在医院白色病床上的伤员则被推到现场。我试图表达我的感受。

“我们损失惨重，但并不意味着我们被打败了。只要年轻的人们自愿投身于军队，只要没有人试图选择一条轻松的道路，我们就不会输。”

尽管第一天是艰难的，但我的反应是冷静大过悲痛。我接受带领这个营通过这次挑战的任务，在某种程度上来说，这要求我撇开个人的情感。

我后来才感受到那种悲痛。在这次事件几周和几个月后，在杜克医院和在圣安东尼奥的军队烧伤中心，我们探访了受伤的伞兵。在一次探访布鲁克陆军医疗中心的过程中，我在一个严重烧伤的伞兵的病房里，大多伞兵都穿着少许衣服或仅覆盖一些东西，以避免感染敏感的伤口。我跟一名认识的年轻伞兵谈话。我不得不向前倾斜，以努力想听清他说的话。

“长官，我想行礼，但我的手臂动不了。”

我的胃一阵抽搐。应该是我向他行礼。

我经常思考我所带领的伞兵所承受的危险。在这场悲剧发生的6个月前，我和迈克·卡纳就坐在营队的战术行动中心外一个防水布帐篷里，这里有地图、收音机和被选中参加会议的人员。现在，我们身处布拉格堡西部一个树木繁茂的训练区，却在谈论一个约8 000英里外的地方：索马里。

大概一天前，1993年10月3日下午，为抓捕一名宗族领袖，美国军队对索马里首都摩加迪沙的巴卡拉市场发起了一次袭击，这名宗教领袖反对让已经异常混乱的“非洲之角”进入局部稳定状态。尽管白天的突袭开端很好，但一架MH-60黑鹰直升机被击落后引发了一系列事件，并最终导致18名士兵阵亡，包括陆军特种作战人员、第160特航团（俗称“黑卫士”）机组成员和游骑兵。

从最初不完整的数字来看，那里很明显曾有一场激烈的交火，在那次战斗中军队的勇气展现了出来。我和迈克·卡纳都曾在特遣部队服役，并且后来指挥了参与这次突袭任务的特遣部队，因此，这次行动让我们产生了特殊的共鸣。他们当中很多人都是我们在特种部队的朋友，我们知道这次损失将会深深地刻在这小小的特种作战群体里。在几天后，媒体报道了让人揪心的照片，美国士兵——我们的前队友的尸体被喧闹的人群拖着穿过摩加迪沙街道，这引发了我们的愤怒和憎恶。

在摩加迪沙的战斗给美国及其特种作战部队，甚至对我未来几年的经历造成了持久的影响。虽然美军在巴拿马、格林纳达和第一次海湾战争的行动，已经表明他们为了消除越南战争带来的挫折做了很多努力，但摩加迪沙的失败还是提醒人们，尽管自13年前的“鹰爪行动”后我们取得了进步，但死亡和失败的可能性一直都存在。这一现实使我们变得专注，并鞭笞着我们努力训练一支会获胜的军队。

在摩加迪沙事件几个月后、绿色停机坪悲剧几个月前，陆军人事司令部问我是否想竞争一个游骑兵营的指挥权。一个游骑兵营一般是由一名已经带过一支常规部队的“第二任”指挥官来指挥。一个即将来到这里的委员会将考虑一名来自军队的提名候选人。我反反复复在脑海中思考是否应该抓住

这个机会。自从我作为一名西点军校学员在胡德堡跟一个游骑兵连队一起合作了一个夏天之后，我就想带领游骑兵。我在第3游骑兵营的4年为我注入了激情。但我喜欢“白色魔鬼”，而且我觉得自己在指挥中还没有充分展现出自己的能力。参加游骑兵指挥权的竞选，会让我在指挥任期中途离开。

在作出决定前几天，我每天在两个选择之间徘徊。此时一名游骑兵老战友来看我，尼克·普尼梅达，在第3游骑兵营一直是一名高级军士，并且已在特种部队成为一名准尉。尼克长得虎背熊腰，是一个体贴的朋友，他坐在我的办公室，祝贺我获得一个游骑兵营的指挥权。

“尼克，委员会下星期才到。”我纠正他，“而且我还没决定是否要竞选。或许我留在这里会更好。”尼克给了我一个惊讶和恼怒的表情。

“但是，长官，那些男孩怎么办？”

我当场作出了决定，一个星期后我被告知，委员会选中我指挥一个游骑兵营。

在我得到回到游骑兵的消息不久后，波普便发生了撞机事件。因此，我的第82空降师各级指挥官建议把我的离职时间从1994年夏天推迟到11月，让我帮助部队完成悲剧后的重建工作。这是一个很好的决定，而且我很高兴可以在“白色魔鬼”多指挥7个多月。

那几个月非常令人兴奋。1994年9月18日，在我离开“白色魔鬼”前两个月，我们在布拉格堡登上C-130，加入了自“二战”以来最大规模的战斗空降行动，这次行动动用了第82空降师约16 000名伞兵。

随着骚乱席卷海地，应急计划已经进行了好几个月。这次大型的空降和后续行动将会保护岛上的关键设备。我的“白色魔鬼”会降落在太子港机场，并步行穿过城市与驻扎在国民议会大楼的游骑兵会合。

在“诺曼底登陆日”4天前，我们的部队接受指令转移到安全的等候区进行最后的准备工作，同时尽可能保持行动的隐秘性。

随着海地军队的指挥官和关键成员在过去的一周陆续被扣押，伞兵们也感觉到有什么东西正在酝酿之中，当他们进入人员等候区后，我们将分阶段部署接下来的行动。他们开始好奇。我在一个角落里集合他们，这里曾是20世纪50年代第82空降师部队的车辆调配场。

我看到众多熟悉的面孔。我曾看过他们在长途徒步行军中满身汗水，然后又冷得直打哆嗦，但在漫长的训练演习中始终有着坚毅的决心。我记得他

们严肃而悲恸地抬着棺木，或是护送他们战友的家属。大多数士兵像我一样，从未直接经历过战斗。他们认为他们已经准备好，但是需要从我口中听到确认信息。

“先生们，他们取消了我们的世界大赛，”我引用了正在进行的棒球队员罢工事件。我停下来望着困惑的目光，“因此我们决定入侵海地。”伞兵们笑了并欢呼起来。

我不会拿一次人们可能会牺牲的战斗开玩笑。但打破紧张是很重要的。在接下来的日子里将会有许多压力让他们承受。正如大多人已经猜到的，这次行动将会推翻拉乌尔·塞德拉斯（Raoul Cedras）中将和他的团伙。他们废黜了民选总统，管理着被比尔·克林顿总统称为“在我们半球中最暴力的政权”。

经过三天的演习并重复回顾计划的每个细节，我们来到了机场并在许多停放着的飞机旁背上降落伞登上飞机。我们的劲头这时显然很饱满——但又很短暂。

即将起飞前我被告知，前总统吉米·卡特、科林·鲍威尔、参议员山姆·纳恩跟塞德拉斯的谈判仍在进行。我知道当他们还在那里时就不会进行任何行动，而即将进行的行动会被当作一个强大的威胁，迫使塞德拉斯同意我们的谈判条件。当我们登机几个小时后，我收到了一张机舱后面的装卸长传来的字条，要求我们返回波普，我一点也不惊讶。我把这消息转告给伞兵们，但没有作太多解释。大多数人都看起来很惊讶，而且所有人都露出了失望的表情。

这次中断的入侵是一次外交上的成功，也是一次军事力量的展示——61架战机如雷鸣般飞往已经被美国军舰包围的岛屿——增加了卡特总统那天晚上的威慑力。这大概就是教科书上说的利用军事力量来支持外交。但是当我们那晚撤离停机坪时，军队从一开始的精神抖擞变成沮丧。随着时间的推移，中止入侵变成了我们一笑置之的事，但往往伴随着半认真的咬牙切齿。

1994年11月上旬，我离开了布拉格堡前往华盛顿路易斯堡和第2游骑兵营。安妮、我们的儿子山姆（当时已经11岁）和我挤进我们的小货车里跨越美国。我们只有6天时间来完成这趟从佐治亚州本宁堡一条小道开始的旅程，然后跟我的新团长见面。但我们一家度过了一段非常愉快的时光。只是我在蒙大拿小比格霍恩河战场的一次停留让他们俩都感到无聊。

我们在一个多云的下午驶进路易斯堡，我准备在第二天接过指挥权。我的祖父“二战”前曾在路易斯堡服役，而我的父亲和艾森豪威尔的儿子约翰，

曾在我们被分配到的住处附近成了朋友。在雷尼尔山的衬托下，路易斯堡十分漂亮，我们很快便找到了家的感觉。

像指挥第2步枪连一样，指挥第2营仍然是艰苦的工作，但也会更“有趣”。在我的第一次指挥中，我曾担心是否能胜任这份工作。现在我带着自信和很多想法来到这里。我怀疑游骑兵们已经有点厌倦了这种情况：一个自信的指挥官带着写满了让军队朝新方向发展的想法的笔记本到来。但如果他们真是如此，那说明他们目前的日子过得很好。

第2游骑兵营因其“二战”的功绩而闻名，是1974年在原始营级规模基础上重组的两支游骑兵部队之一，并带有少许美国西海岸的特色。我在20世纪80年代服役的第3营，把第2营视为比自己更自由、更松散的部队，尽管他们在战场上表现不错。我们也羡慕他们远离那个我们在100米处就可以看见的团总部。

我在一个简单的仪式上接过指挥权。从一开始，我就决心要给全营设定一个明确的方向，确定全营一致同意的行动的主次顺序，并迫使自己以真正让人印象深刻的水平来执行那些标准。若我们没有比其他部队更优秀地完成几个任务，那么我们便可能无法维持一支真正的精英部队的声誉和信心。

我的军士长弗兰克和我挑选了几个需要改进的重要方面。一个是徒步行军，带着作战装备长距离步行，通常是50磅或更重的帆布背包。我们指导所有游骑兵锻炼耐力并进行30英里的周行军和季度行军。在跑步和行军跨过路易斯堡时，我看见第9步兵团的小标语——“马萨诸塞州人”——指引他们做着25英里的徒步行军。我知道游骑兵得行军更远，30英里差不多。

我们也确定了需要增加年轻的游骑兵在白刃战中的身体自信。我没有规划需要刺刀冲锋或拳脚相向的行动，但游骑兵的行动涉及突袭或清除障碍，这使他们有机会与敌人进行身体接触。我希望他们通过精通武术建立这种信心。

训练游骑兵格斗战或白刃战术并不是一个简单的任务。我们一直在努力，从一开始使用现有的军队手册，到转而聘请外来专家和全国知名大学的摔跤教练。我们可以送一些游骑兵去进行专业的训练，他们将带着纯熟的技能和热情回来，但他们的技能却无法深入到队伍中。

最后，经过近一年的失败尝试后，我们雇用了格雷西兄弟，罗伊斯和罗里恩。他们是巴西柔道方面的著名教练，且互为竞争对手，那是一种他们家族引以为傲的战斗风格，他们将在路易斯堡进行一次两个星期的课程。我让所有的副排长都参加了课程，而不只是那些表现出兴趣或能力的游骑

兵。

尽管我们可以选择任何一项或几项战斗技术，但要取得突破性的进展是要让合适的人来参加训练。副排长作为高级军士负责控制训练，并安排每个42人排的训练时间表。中尉带领全排，但副排长负责塑造一个排并且是其核心。要是副排长在他们的格斗术上缺乏自我超越的信心，并且没有一个共同坚定的信念，我们就不会取得真正的进展。这个课程证明了这一点。结束课程后，副排长，已成了格斗术的狂热者，非常渴望展示他们的技能，并要求他们的部下追随自己。几个月后，格斗术便渗透到营队的训练中。在几年的时间里，它扩散到了整个团，并很快就感染了整个军队。这是一堂我永远不会忘记的领导课。

我相信更重要的是，士兵和军队必须学会赢，但军队的联合战备训练中心（JRTC）无意中破坏了这一点。训练中心旨在锻炼部队在要求的条件下对抗一个精通MILES训练装置、高度熟练的OPFOR，这些条件让OPFOR常常能击败更大、更优秀的武装部队。许多军队把他们的失败归咎于MILES。在我指挥第2游骑兵营的第二年，我们被安排了一次在联合战备训练中心的早春轮训，而我决定让军队集中精力获胜。

要在联合战备训练中心获胜，第2游骑兵营必须调整我们在实战中可用的战术，以更适应MILES战斗。为此，我们花费宝贵的训练时间来掌握MILES，是以牺牲更现实的实弹射击术为代价的。当我们准备为战争训练时，营里许多经验丰富的领导人都觉得我们“训练为在训练中获胜”。这是一个正确的观点。

但对我来说，这是为了获胜而训练。未来的战斗实际上是不可预测的，而在不利于我们获胜的情况下在联合战备训练中心取得胜利，将建立游骑兵们战胜一切的信心。我们开始一周接一周地训练，不仅在由战斗路线组成的实地中训练，还要在营地的内部训练，对抗我们指定的拥有MILES装备的OPFOR。我变成了一名MILES射击术的狂热者。在许多训练开始之前，我从小队或排中抽出两到三名游骑兵，在几百米远的地方设置几个目标，并要求他们利用MILES的第一枪展示“杀死”目标的能力。在第一个星期，很少有人能做到。我能感觉到一些军士在动摇，因为他们觉得精通MILES显然是浪费时间。

最后，在一个凌晨大约两点完成一次困难的训练后，我们在一个帐篷里进行一场行动评论会议。我们疲惫而沮丧，我厌倦了成为那些长篇大论的领导者，然后一名班长，肯·沃尔夫——后来在阿富汗成为一名参谋军士长——站了起来。他抓住安装有MILES发射装置的M16步枪，爆发了。

“这是我们必须要做的，”他说，指着发射装置，“这是战争，我们将要战斗

的战争，而且我们必须赢。”

我专注地看着他，希望他说的是实话。

“这是MILES战斗。我们或许不喜欢它。但是如果我们要获胜，我们必须比OPFOR更擅长它。”他的声音升高，“而且，该死的，我们比任何OPFOR还要优秀。”

他得到了游骑兵们勉强但真诚的赞同。我本想拥抱他。因为在那一刻，我知道我们会赢。而且我们做到了。那个承诺——致力于战斗，并赢得那些我们所身处但并非我们想要的战争——再次出现在伊拉克和阿富汗。

1996年6月，我放弃第2游骑兵营的指挥权，获得哈佛大学肯尼迪政府学院的一个研究员职位，而不是进入陆军战争学院，我们搬到了马萨诸塞州的坎布里奇。

对于那些我在游骑兵部队时因太忙而没时间考虑的问题来说，哈佛提供了一个巨大的探索机会，我遇见许多聪明的教师和学生。我预计哈佛会充满反军队的情绪，但相反我们遇到了很多好奇的问题和带着沉思的表情，仿佛我们是他们从未靠近过的稀有动物。

而且我们的家庭生活也很美好。安妮为我们租了一套靠近哈佛广场的公寓，并得到了一份在肯尼迪学院的工作。我们有时间去探索波士顿，观看红袜队的比赛，并偶尔去一下新英格兰的其他地方。曲棍球赛季正在进行中，我们晚上和周六都去看山姆打球。

1997年6月23日，我又回到了游骑兵。我以为游骑兵团的指挥权交接仪式会在本宁堡的阅兵场上进行。这个仪式每两年举行一次，在进行了几天的军队训练和团队建设活动后，整个团为这一时刻聚到本宁堡。他们中有降落在安齐奥或爬上奥克角的士兵，有曾在摩加迪沙战斗的士兵也有一些老兵。他们被一段共同的历史和价值观连在了一起，这很好地体现在游骑兵的信条中。

游骑兵信条是一篇用6节文字体现其价值观的总结，它在1974年随着第1游骑兵营在斯图尔特堡编组而被采用。当我在1985年加入这个团时，我所收到的其中一个要求是记住这些信条并在每天体能训练时背诵它。更令人难忘的是，1989年，背负降落伞的游骑兵们在空降进入巴拿马战斗前的几分钟，在飞机里大声把信条朗诵出来。

但在仪式中最令人深刻的是，一名在队列某处事先安排好的游骑兵大声喊——“游骑兵信条，跟随我念”，随后仪式开始。信条被分成数段，由每一

名游骑兵重复背诵。一名游骑兵开始背诵第一节。

> 我认识到自己是志愿加入游骑兵，并完全了解这项职业的危险程度的。我将永远尽全力维护游骑兵的信誉、荣誉和高度合作的团队精神。

为了让众人听到，那名游骑兵大声喊出每段信条，在场的游骑兵和观众大声重复或低声地念。有些人陷入沉思——他们都把每个词牢记在心中。那名游骑兵带着节奏朗朗诵读。

第二节由另一名通常是在队列另一端的游骑兵接着念，这让人感到自然。

> 承认作为士兵中的精英，游骑兵无论在陆地、空中还是海上，都将抵达战斗的最前线。作为一名游骑兵，接受祖国期待我比其他士兵行动得更远、更快、更有力这一事实。

第三节表达情绪的高潮。

> 绝不会辜负我的同伴。为此我必须一贯保持精神上的紧张、肉体上的强壮、道德上的公正。不管是什么任务，都要肩负百分之百甚至更多的责任。

部队通常会选择非常年轻的游骑兵来领读章节，在2 000名游骑兵同伴和许多观众前领读是一段让人畏缩的经历。有一次，一名年轻的游骑兵开始领读第四节："将以得体的风貌勇敢地向世界展示，我是一名被特别选中且训练有素的士兵。"

队列的响应跟随着一阵不自在的沉默。那名游骑兵本能地紧张起来，想不起来接下来的段落。过了几秒钟后，旁边的一名军士不着痕迹地接着念：

> 对上级的礼貌、整齐划一的服装以及对装备的护理，都应成为他人的榜样。

大多观众都不会察觉到。但对我来说，那名军士对一名游骑兵同伴的快速帮助体现了他正在朗诵的信条。

到了第五节，人群的响应往往更强烈。在听起来一片和谐的声音中，他们朗诵出信条最重要的部分。

> 我将勇猛地面对国家的敌人。我接受过良好的训练，并将尽全力在战场上打败敌人。在游骑兵的词典里没有“投降”这个词。我永远不会扔下受伤的战友，并且在任何情况下不让祖国蒙羞。

然后是最后一节。

> 我将义无反顾地展现出刚毅的精神，为了游骑兵的目标战斗到底并完成任务，即使我是唯一的幸存者。

信条以逐渐增强的声音结束：“游骑兵带路。”尽管这几节文字富有节奏和韵律，但游骑兵信条既不是一首诗，也不是一些供群众吟唱的愚蠢咒语。这是一个承诺，是每一个游骑兵对其他所有游骑兵许下的庄严承诺。

跟高级军士的关系对我来说一直是重要的，因此在那第一天我预留了几个小时跟团的参谋军士长迈克·霍尔开一个会。迈克在团里近20年，是游骑兵的一个偶像，尽管我认识并尊重他，但我们仍需要作为一个团队团结在一起。我们从那个下午一直谈到晚上，建立了始于合作然后发展为深厚友谊的关系。安妮很快便跟迈克的妻子布伦达变得亲密起来；而当布伦达和迈克决定在天主教信仰下重新宣读他们的结婚誓言时，安妮和我跟他们的儿子杰夫也都参加了，我们成为仅有的几位见证者。

在我们早期的合作关系中，迈克和我决定集中训练团队的四个方面：射击术、体能条件、急救和小部队战斗演习。我们显然已经执行了其他任务，但我们将优先并不断强化对我们称为“四大项”的高标准的掌握。我们从来没有时间去做所有想要做的事，但我们决定做那些能做得很好的事。

射击术显然是一个重要项目。使用轻型武器往往会寡不敌众，游骑兵必须要在敌人射中他们前能够击中对方。因为我们往往是在晚上行动，而且配备了新的夜视设备，所以射击术在黑暗中是至关重要的。

在战争中，尤其是现代战争，绝大多数的死亡发生在战场上，而不是在有熟练医生和技术从而保证了高存活率的战地医院。尽管我们有一个专门的战斗医疗部门，但他们只占军队的一小部分。为了确保战场上的每个人都可以提供即时护理，我们要训练团里的每一名游骑兵成为第一响应者。其中十分之一受到高级训练成为紧急医务人员。在目睹了1993年摩加迪沙的

游骑兵经历后，军队很快就确信每一名游骑兵都必须能够救他的兄弟。

迈克·霍尔和我在1997至1999年领导游骑兵期间，从来没有偏离过“四大项”。我很高兴我们没有。尽管当时我们国家处于和平状态，但“四大项”后来拯救了众多生命。在第一场持续八年半的反恐战争中，游骑兵执行了超过8 000次行动。其中大多数是有针对性的袭击，而且很多都由我指挥。在执行这些任务的过程中，32名游骑兵牺牲，但他们并非因为可救治的战伤而死在战场上；一名身受可救治战伤的游骑兵在撤离后，因为手术后的并发症而死去。这3%的概率被证实低于美国所有意外事故的死亡率——其中24%的概率是由于可救治的损伤没有得到及时处理。

指挥这个团跟指挥一个营是截然不同的。在我职业生涯的早期，带领了三支在地理上分散的部队，每支部队都曾由非常有经验的“第二任”指挥官带领，使不同类型的领导风格取代了我见过的更专制的风格。我学会了要求高标准的表现，但在达到标准的方法上更为灵活。渐渐地，随着人们更努力地工作来达到他们所参与设定的目标，我也开始寻找目标谋求共同发展。

在我在指挥岗位的最后一个月里，我收到被选中晋升为准将的通知。迈克·霍尔递给我他带着的小笔记本的其中一页，上面写着：“致我的朋友，新准将——祝贺你。”它的意义超过了一切。

在1999年夏天，我加入了另一个协会，这次是在纽约的外交关系协会。那一年是另一个自由思考的机会。我参加了许多会议，和许多吸引我的新闻工作者一起，并有机会从事几个有趣的项目。但或许最大的好处是有一段时间来阅读、思考并讨论在军队工作中很难有时间关注的问题。

就像在哈佛一样，安妮通过面试得到了一份在协会的工作，这使得我们可以分享经历。山姆，表现出他很强的适应能力，连同其他5 000多名学生进入了在伊里奇湾当地的公立高中，我们花了多个晚上待在当时还很破烂的康尼岛，他的队伍就在那里练习曲棍球。为了让山姆看看我在协会中难忘的经历，我带他参加了协会的“父子之夜”。当我介绍山姆的时候，时任联合国秘书长科菲·安南的脸上露出了一个赞赏的笑容。他夸耀山姆的新造型，明亮的蓝头发——就像通过展现“联合国之蓝”向秘书长表示敬意。

在20世纪90年代的大部分时间里，受到不断发展的经济实力的支持，美国成为世界上唯一的超级大国。美国的外交政策被广泛而激烈地讨论，问题集中在美国应该选择成为什么角色，而非美国能成为什么样的角色。美国什么时候应该介入索马里和巴尔干半岛，以及为什么拒绝干预卢旺达？我们在以巴冲突中是什么角色？我们似乎感觉美国的未来一片迷茫。

但事情的发展并不总是如此。在1998年8月7日的上午,满载炸药的卡车炸穿了在肯尼亚首都内罗毕和坦桑尼亚首都达累斯萨拉姆的美国大使馆。这两起袭击事件造成224人死亡和4 500人受伤——主要是肯尼亚人。破碎的玻璃使150人失明。当时我还在指挥游骑兵,记得这次恐怖袭击，但我更记得我当时在想，这是一个不知名、无组织、难以击败的敌人所犯下的罪行。

美国政府立即怀疑奥萨马·本·拉登。基地组织成立10年后，仍有大多美国人不认识这个41岁，在过去两年中不断发表长篇反美言论的沙特金融家。但他一直在忙活着。

沙特阿拉伯在1991年强迫本·拉登后离开后，他曾住在苏丹。在那些年，他操控着军事训练营，同时作为一名商人，通过他的金钱跟非洲和亚洲的恐怖分子联系。他在巴基斯坦经营的一间宾馆庇护了1993年世界贸易中心爆炸案的策划者，拉姆齐·优素福（Ramzi Yousef）。

在美国的压力下，苏丹在1996年驱逐了本·拉登，他飞往了阿富汗，而塔利班将在几个月后占领喀布尔，并开始他们历时5年的统治。同年8月，本·拉登给阿拉伯报纸写了一封信，据说是从兴都库什山地区通过传真机发送的。他的长篇书信写给全球的穆斯林，呼吁他们发动圣战对抗美国，来驱逐这支仍然“占领”着沙特阿拉伯——这个伊斯兰教“摇篮”的力量。依然被人们认为是金融家的本·拉登，用他著名的嘲讽来责备沙特政府，但矛头指向美国，那些话在当时听起来很荒唐，而现在让人感觉不安。“我告诉你，”他说,“这些年轻人热爱死亡就像你热爱生命一样。”

大使馆被袭让这些嘲讽成为舆论的热点。在本·拉登通过传真宣战两年后，这两起爆炸事件展示了他们令人担忧的行动的广泛性和高度复杂性。对于一个将其声名建立在暴力行动之上的团体来说，这次致命袭击行动，使其载入了史册。

1998年8月20日，大使馆被炸13天后，阿拉伯海上的美国海军船只发射了一连串的巡航导弹。其中13枚射向喀土穆（苏丹首都），击中一间被美国情报机关认为与本·拉登有关的生产化学武器（包括神经毒气）的工厂。后来，情报被证实错误，该工厂实际上是生产药品的。一名苏丹工人死亡，并惹怒了许多工人，工厂的摧毁使苏丹失去了成千上万的药品。工厂的真正所有者——并不像人们一度认为的那样拥有涉及本·拉登的阴暗的商业资产——后来起诉了美国。

同一天，66枚战斧式巡航导弹射向了被美国认为是本·拉登所在地的阿富汗东部的基地组织训练营，但他当时正在前往喀布尔的90英里以外的路上。在爆炸的余波中，基地组织观察员计算出有5到6名阿拉伯人死亡，而塔利

班指责美国人杀害了22名阿富汗人，且受伤人数是其两倍。克林顿政府估计多达30名激进分子被杀。

这次袭击中的伤亡人员大多下落不明。袭击之前，美国官员担心巴基斯坦会认为穿过他们国家的美国导弹是印度发射的。但他们更担心的是巴基斯坦军方和情报机构会向塔利班或本·拉登泄露这次袭击。因此他们给了巴基斯坦通知，但非常简短：8月20日晚深夜在伊斯兰堡享用烤鸡肉晚餐后，参谋长联席会议副主席约瑟夫·拉斯顿（Joseph Ralston）上将告诉巴基斯坦军队领军人卡拉麦特上将，10分钟后，导弹将会进入巴基斯坦领空。

巴基斯坦保守了秘密，但他们也有伤亡。一些建筑物被实际上是被巴基斯坦三军情报局（ISI）使用的导弹炸得支离破碎，根据数字统计，其中5名情报官员和20名受训人员遇难。该事件让巴基斯坦领导人发怒，而美国更加怀疑他们，质问为什么巴基斯坦官员一开始会靠近本·拉登的营地。

巴美关系持续恶化。当本·拉登的踪迹消失在阿富汗山脉时，美国给巴基斯坦政府施加更大的压力，要他们逼迫塔利班——接受了巴基斯坦大量资助的拉登的东道主——把拉登找出来。这些要求得到了愤怒的回答。

“老实说，”在我待在外交关系协会的那年冬天，一名巴基斯坦官员在《纽约客》上的一篇文章中抱怨道，“巴基斯坦进入阿富汗并为你们抓捕本·拉登，能得到什么好处？我们是美国盟友中遭受最严厉制裁的国家。我们帮助你们捉拿拉姆齐·优素福……而我们所得到的就只是你们的感谢言辞。你们没有预先警告就在我们的领土上投掷导弹！你们羞辱了我们的政府！你们杀害了巴基斯坦情报官员！”

于是就此开始，早在我们知道这有多重要前，美国政府一个不健康的惯例——怀疑巴基斯坦的忠诚，并要求巴基斯坦把本·拉登带给他们——一直让巴基斯坦感觉自己越来越不像一个盟友，并愈发抗拒这种方式。

那年冬天的某个时候，我的老朋友以及导师约翰·瓦因斯从第3游骑兵营打电话给我，并问如果他有幸在第二年被选中指挥第82空降师，我是否有兴趣当他的助手。我立即予以肯定的回答。

2000年6月，我46岁生日前两个月，我开始了作为一名伞兵在第82空降师的第三次任期。我取代了戴夫·彼得雷乌斯成为了副师长。瓦因斯通过7名能干的旅长和经验丰富的参谋长指挥16 000人的第82空降师。他让两名副师长分别负责作战和后勤供应，拥有巨大的自由度和权力，而官僚主义影响甚少。这样的安排给了我们时间专注于训练，指导下级军官，并和师的指挥军士长一起担当师长的眼睛和耳朵，成为瓦因斯的一名替身也是一个学习如何成为一名军官的好机会。

某些学习是通过观察获得的。约翰·瓦因斯是一位魅力超凡的领导人，他因照顾下属并把大量思想融入他的指挥方针而为人所知。为了在像军队这样的等级组织里找到使下属坦诚的方法，瓦因斯拿着计划书在一天临近结束时来到我的办公室。所有人都知道我们关系很好，他猜想如果我在一个大型会议中公开强烈表示反对，会鼓励其他人也这么做。这个适当的场合在几天后到来，这是一次大约25名指挥官和参谋参加的会议。我在会议中等待合适的时刻并执行约翰的指示——对他的行动计划表示强烈的反对。

“长官，这么做将是一个严重的错误。”我看着瓦因斯说，我为自己的坦诚而由衷地感到骄傲。

在他职业生涯的早期，瓦因斯的绰号为“毒蛇”，人们在敬爱他的同时又害怕他。他对此似乎很愤怒。如果他配戴着武器，估计会慢慢将他的9毫米手枪从皮套里拔出，或把他锋利的长刀从鞘里抽出，或两样皆有。他似乎已经忘记了我们的计划。

在一瞬间，虽然是很长的一瞬间，约翰笑了。他感谢了我的诚实并暗示每个人，那是对一名指挥官最有帮助的一类反馈。他进一步证实了，优秀的领导人决定其周围的氛围，并会在正确的时刻创造坦诚讨论的机会。

2001年6月，我在科威特多哈营地参与一个军队计划——为派遣指挥官前往中央司令部而进行的为期一个月的准将轮训。在当时，这似乎很荒谬，领导层的不断更换将引起混乱。但我在那儿的那个月——其中包括探索科威特和伊拉克的边境，巡视关键的港口设施，并前往卡塔尔参观预先部署的集结点——就像是艾森豪威尔1929年巡视“一战”战场的缩略版，或重演巴顿在法国的游历。那个月让我看到了我后来踏上的战场。

还有一个重要主题是搜集情报报告，这与威胁袭击美国在科威特设施的奥萨马·本·拉登有关。当时，基地组织因1998年东非大使馆的袭击事件再次备受关注。4名嫌疑人因参与袭击，于5月29日在曼哈顿被判定有罪。这次审讯持续4个月，传唤了92名证人，展示了1 300样陈列品和302项不利于被告的证据。那些证人中有两名是基地组织的前成员，这次审讯揭开了这个组织几乎密不透风的神秘面纱。第二天，在阿富汗收容本·拉登的塔利班宣布他们不会把他送往美国法院。

在我此行之前，恐怖行动似乎像空气污染一样是一种无形的危险，有着无数的来源，其危害更胜于一个由一名煽动力强的领导人所带领的特殊集团的威胁。在该地区的逗留以及每天对情报的审查，让我更加了解了奥萨马·本·拉登和基地组织，并给威胁赋予了新的含义和更强的紧迫感。

第6章
战斗开始

2001年7月 ~ 2003年10月

在9月一个温暖的星期二早晨，我的世界突然改变了。我再次取代戴夫·彼得雷乌斯，这次是成为美国第18空降军的参谋长。我连同我的上司丹·麦克尼尔（Dan McNeil）中将，前去进行一次从一架C-130J运输机（一种伴随着我们成长的老机型的升级版）跳下的白天跳伞训练。在波普空军基地的一次情况介绍后，我们背上降落伞。在每一跳前，跳伞长都会检查我们。他的命令和固定动作遵循着一个我之前经历了上百次的模式。他检查了我们的头盔和我们背包的边缘，然后用力拉紧并紧握穿过我们的肩膀和大腿的固定绳索。

在同样的一个早晨，一群人在波士顿登上飞机前也听到了同样的命令。“好好收紧你们的衣服。”这位负责人名叫穆罕默德·阿塔，按照一套准则吩咐他们。“好好系紧你们的鞋，穿好你们的袜子，不要露出来。”这些命令是为了让他们感觉那个早上他们即将要做的——他们之前从未做过并永远不会再做的——不过是一件平常事。他们在空中很容易紧张。

我们从布拉格堡起飞将进行一次短暂飞行，前往“西西里降落区”。在我的职业生涯中，我可能在西西里广阔、沙地的区域跳过75次或更多次，但这一次非常不同。在飞机上，我们听着跳伞长大声喊出熟悉的命令：“站起来！”我们站起来，面对着飞机的后部。

阿塔的人有他们自己的命令，他们默默地准备从各自的座位上站起来。“当你们登上飞机时，”他建议他们，“继续进行祈祷，并把这当成一次势在必行的突袭行动。”如果一切按计划进行，那他们现在也正站着对自己重复这些命令。

跳伞者站起来后，我们啪的一声把我们的伞钩挂在固定绳索上。从飞机的后部开始，每名“伞兵”坚定地拍了一下前面那人的肩膀，然后准备陆续跳出飞机。

“都准备好了，跳伞长。”第一名跳伞者丹·麦克尼尔喊道，表示“这组伞兵”准备好了。装卸长转动一根钢手柄，直到飞机门完全打开。

“每个人都将与兄弟们并肩作战。”阿塔和他的人进入了飞机的机舱，飞机现在正以每小时超400英里的速度穿过天空，飞往曼哈顿南端。与你们的

兄弟并肩作战！这时他说："这飞机，这机舱，都在提醒你，这次行动是为了上帝。"

温暖的风从那扇敞开的门吹进飞机。装卸长靠向我的上司。我听到他说，一架飞机撞上了世贸中心。我只有几秒钟的时间来思考这起严重的事故。然后绿灯亮了。我们跳下了飞机。

美国本来正享受着一个不完美但相对和平的时代，但那天早上离开波普机场后，我们降落在了一个正处于战争中的国家。找回我的降落伞不久后，我的驾驶员告诉我，第二架飞机撞上了世贸中心的另一座楼，他还误以为有一枚炸弹在五角大楼爆炸了。

"我想这改变了一切。"他有先见之明地说。

我没有立即回应。当我们开车回总部时，我陷入沉思，试图理清这些信息。我们直接去了办公室，我的秘书已经在电视上看到这起事件。我们一起看到，两幢大厦无助地接连坍塌了。就在一年前，当我每天早上跑过布鲁克林大桥时，我也会看到这两座楼。现在这座标志性建筑已化为烟雾和成堆的残骸，埋葬了近3 000个逝去的灵魂。后来，伤亡的数字不断增加，引发了那个早上老百姓、受伤者以及他们家人的恐惧和愤怒。我为这巨大的损失而感到悲伤。但是那个星期二，像大多数美国人一样，我迫切感到需要做些什么。同波普事故发生后一样，我的第一个反应是，组织救援。

丹·麦克尼尔是一位镇定的领导人，这是好事，因为"9·11"后的第一天和第一周布拉格堡几乎失去控制，秩序混乱之极。我们制订了有详细计划的安全程序，但未能通过测试。9月12日上午，多辆试图进入基地的汽车发现检查点迅速被挤满了。在一些道路上，一等便是数小时，许多人干脆掉头回家。在高威胁时期，护士和医生被认为是必不可少的人员，但儿童保育专家却不是。许多有孩子的人不能来上班。在较高的管理层，总部设在亚特兰大的陆军司令部进行了数小时的视频电话会议，模拟超出他们能力的有效协调行动。每个人本意都是好的，但就像整个美国一样，我们是在一片未知的水域中航行。

现在看来荒谬的反应在当时却是非常谨慎地做出的。有人认为一个潜在的严重炭疽病毒攻击会威胁布拉格堡，我们在这里安置了大量随时应对各种需求的预备役人员——这支5万人的预备役部队中的某些人是在"9·11"事件发生三天后被布什总统正式启用的。宪兵确实在其中一栋"二战"时期建筑（我们仍在使用）的地板上发现了可疑的白色粉末，但他们很快便确定它来自附近的一盒甜甜圈。

因为这样的愚蠢问题出现，丹·麦克尼尔开始使用来自北卡罗来纳州农村的智慧提醒我们保持清醒。“有时候我们会被狗赶到树上，”他忠告道，“但我们不要被吉娃娃吓得爬上树。”随着时间过去，布拉格堡渐渐安稳了下来。

6天后，布什总统在众议院宣布了他称之为“全球反恐战争”的开始。针对塔利班，他提出了一系列的要求，包括交出基地组织的领袖并解散这个国家里的所有恐怖分子的营地。针对其他处在这场新战争边缘的国家，他在当晚发出了最后通牒（这个声明因简单而获得不少人的赞同，但最后产生了争议）：“任何地区的任何国家，现在都要作出一个决定：要么与我们同在，要么与恐怖分子同在。”

在遥远的坎大哈，对于这些要求的反应却毫不紧张。在接下来的日子里，毛拉·奥马尔（Mullah Omar）——塔利班的首领会见了他在巴基斯坦的特使。在过去的七年中，奥马尔，一个难以捉摸的人，也是前圣战分子的独眼指挥官，在阿富汗令人难以忍受的内战中领导着塔利班，并控制了整个阿富汗（除北方一块小飞地外）。他的集团与基地组织的关系比我们所了解的更为复杂，但1996年奥马尔在一大群人面前以先知的外衣包装自己后，本·拉登曾向他宣誓效忠。现在，奥马尔刚从巴基斯坦回来的特使紧张地解释他所知道的即将来临的美国的袭击——空袭并与反对派合作推翻塔利班。出乎特使的意料，奥马尔无动于衷。他认为美国仅仅是恐吓：“除了威胁，美国采取行动的可能性不超过10%。”

然而他错了。10月7日，针对塔利班的军事行动随着一连串对训练营和塔利班领导人的袭击而开启。随着特种部队潜入阿富汗北部，地面行动在12天后开始。同一个夜晚，当陆军突击队在坎大哈外围袭击毛拉·奥马尔的基地时，游骑兵执行了一次扣人心弦的空降——他们突然出现在阿富汗南部的一条飞机跑道上。

而在布拉格堡，因其迅速的部署能力而闻名的第18空降军，正等待着行动的命令。

我们大多数人仍然不太了解本·拉登或他所代表的恐怖威胁。起初我们倾向于简化基地组织，假设它和我们过去30年面对的许多群体一样，是一个跟恐怖分子有紧密联系的群体。但随着时间的过去，我们开始明白这个敌人汇聚了三样东西于一体：有组织、有信条、有影响力。2001年9月11日的袭击，代表了这三者的融合——而且最后一样东西达到了顶点。

基地组织在整个20世纪90年代早期一直声称对一些零星的袭击负责，本·拉登在1996年从苏丹被迫离开至阿富汗后，1998年8月的东非大使馆爆炸事件成就了基地组织的名声。而基地组织直到那时才成为一个组织、一个

基地和一个概念，1998年在非洲的袭击和两年后对美国“科尔”号驱逐舰的袭击，使得基地组织作为一支打击美国的伊斯兰团体变得知名。

基地组织的影响力与该组织的一个明显变化不可分割。“9·11”事件三年前和大使馆袭击事件发生的几个月前，本·拉登、艾曼·扎瓦西里和其他四个恐怖主义领袖发表了联合声明。自14岁开始，扎瓦西里就一直将目标集中于埃及政权——他们在监狱里折磨他，直到他告发他的同伴。但现在他接受了战略上的转变。圣战分子无法直接打败变节的阿拉伯政权——阻挡恢复伊斯兰王权的“近敌”，不得不攻击“远敌”以色列和美国——没有阿拉伯国家的支持他们就不会对基地组织进行正面的打击。“美国犯下的罪行是对上帝、对他的使者和穆斯林的明确宣战。”本·拉登写道。面对这种侵略，本·拉登签发了一项决议，“发现”他得到了决议联署者的支持。这是我们的使命，他宣布，所有穆斯林“无论在何处看到美国人”都要杀光他们。为了实现区域的目标，基地组织将进行一次全球性斗争。

但专注于“远敌”使其很难发动一次行动。当时，几乎所有的其他恐怖组织都有地区统一或民族统一的目标——为推翻巴勒斯坦、克什米尔、利比亚或埃及政府而战。凝聚起来的不满和看似可行的计划吸引了更多的成员。基地组织没有可以扩大影响的一致战线，因此本·拉登试图将特定的政治斗争融入这样一个古老的宗教战争中。他说，不仅仅是美国在中东的政策，“十字军”的罪行也侵犯了穆斯林。通过让他的听众想起穆斯林曾遭受的羞辱，他在每一个受美国唆使的地方（从撒哈拉沙漠到亚洲丛林）集合了这些潜在的冲突因素。通过这种方式，对那些因为与基地组织并肩作战而获得肯定的虔诚者来说，本·拉登计划的可行性退居次要地位。他们是真正的穆斯林、无所顾忌的复仇者，他们将与敌人斗争来捍卫他们的信仰。

尽管他们不可能摧毁美国，但他们还是难以被击败。

整个2001年秋天，第18空降军接受命令并部署军队支持当时称之为“持久自由”的行动。首先，我们派遣了少量部队前往乌兹别克斯坦东南部喀什-汉纳巴德的一个空军基地和物流中心，并确保那里的安全。然后，我们挑选出一个旅保卫坎大哈机场。最后，最后，师总部部分人员在巴格拉姆——一个由前苏联在20世纪50年代建造，后来用于80年代战斗的新占领的空军基地——指挥行动。

我们收到的每个命令都要求重整部队，这降低了其常规的战斗力。尽管我承认裁减军队和限制美国干预的必要性，但我们的行动开始变得特别危险。有两次行动似乎也验证了这个问题：第一次，2001年12月我们未能在托拉博拉诱捕本·拉登；另一次，2002年3月初我们在沙希果德山谷的“蟒蛇行动”陷入了混乱。

我也很失望。观望战争对大多数士兵来说是痛苦的，尤其是当战友们在困难的地形中战斗时。在阿富汗，他们正在进行战斗，我只能在远处观望，却无法出力。因此在2002年春天，当第18空降军奉命在巴格拉姆建立我们的总部，成立第180联合特遣部队（CJTF180）并指挥这个国家发生的所有常规军事行动时，这确实是一个安慰。5月，我们开始行动。

这项命令是一件让人激动的事。士兵都会关注前线的战事，并常常为冒险而感到一丝兴奋。但离开所爱的人总是令人心痛的。一些人因为经历太多这种痛苦而更加淡定；但对其他人，特别是对那些年纪不断增长的士兵来说，这变得更加困难。对于老兵来说，很多人都明白这点：生活的选择似乎有限，而其代价却更加清晰。

我的儿子山姆，当时17岁，开始以自己的观点看待一些事情。当我们部署波普空军基地的一系列飞行任务时，我穿上与众不同的砂色沙漠制服，在山姆去学校时跟他说再见。我会错过他两周后的毕业典礼。我告诉他，我为他感到骄傲，也非常爱他。他问我什么时候会回来。

“我不知道，山姆，也许得等我们完成在阿富汗的工作后。”我想用一个时间较长的预期使他变得坚强。

山姆点点头，祝我好运，然后去了学校。

我去了总部，几小时后，我们的飞机坏了，而我的飞行启程被推迟了24小时。因此，当那天晚上山姆回家时，我还在家里。

“那工作没花多长时间嘛。”他调皮地说。

所有战争都是严肃的事情，但当我们在2002年5月抵达阿富汗时，根本不清楚是否还有战争。追捕基地组织的任务继续进行，但塔利班似乎被击败了：大多数成员已经消失，我们不确定他们到了哪里。后来我们发现，一些塔利班成员已经重新集结在巴基斯坦，但大多数的普通成员和一些高级领导者已经回到他们的家园，等待并计划新的行动。

2002年春天的阿富汗有一点西部荒原的感觉。大胡子的阿富汗人和同样打扮的美国联合特种作战人员与常规军队混合在一起，正好符合这充满风险而混乱的气氛。阿富汗这个国家非常难以理解，这很令人抓狂。随着第180联合特遣部队加入我们的任务，我很快就明白，一个重要任务将会让我对很多事情有新的了解，包括正在发生的事、身边的人，以及参与这些事件的军队。

对于大多美国人来说，阿富汗是一个遥远而丰富多彩的地方。那里曾经是

一个无拘无束的流浪者向往的地方，后来成为了苏联和英勇的种族抵抗战士——圣战者，或称“圣战士”——之间一个残酷、巨大的战场。我们知道苏联失败了，但大多数人了解不多。后来塔利班开始饱受争议，因为他们的公开处决行为以及炸毁巴米扬省古佛行动。但直到“9·11”前，很少有美国人会预料到会跟他们进行战斗。

即使对阿富汗人来说，这个地方也是让人困惑的。1978年的政变使一个社会主义政权取代了总统达乌德，随后，苏联支持的民主共和国和圣战者反对派之间发动了12年内战，最后，美军在“9·11”后击败了塔利班，阿富汗大半个国家一直处于混乱状态。对于西方外交官和军队来说，阿富汗是一个迷宫，我们很容易给问题加上自己的理解，并通过我们的所见所闻解释他们的行为。对许多阿富汗人来说，似乎西方人希望他们将来达成的目标至少是文明的且对他们有利的。像很多人一样，我有一种挥之不去的感觉，阿富汗强权政治下的整个世界——伴随着民族冲突和新旧人物交替——都在我们的观点之外剧烈搅动。我感觉我们像是一群高中学生，走进了一个黑手党控制的酒吧，察觉到房间里充满的紧张感和控制着这里的首领所带来的危险。

我们开始努力理解并适当地改变。但我们的准备并不充分，而且往往倾向于从军事方面看待问题。我们派遣麦克尼尔中将走访了很多国家并跟多名领导人交流。然后，我们开始学会利用最有效的工具——阿富汗人都有这样一种想法：美国的力量是无限的。但是我们建立产生长远影响关系的能力是有限的。帮助阿富汗建立政治机构的策略经过了充分的构思，但西方国家的努力却是不科学、缺乏秩序和执行力的。

2002年夏天，我从阿富汗被召回联合参谋部。这是我收到的来自华盛顿特区——五角大楼的第一次任命，我不愿被调离第180联合特遣部队，对于这次任命尤其失望。我在26年的服役生活中一直避免接到类似的命令，我对离开阿富汗感到失望。但是我知道是约翰·阿比扎伊德（现在是一名中将和联合参谋部的指挥官）做出了这次安排。我相信他知道自己在做什么。

尽管我的首次调令预示我将担任J34（即联合参谋部主任），负责整个军队的保护工作，但当我晋升为少将的通知到来时，阿比扎伊德委任我为联合参谋部副主任（VDJ3）。这个职位，曾经由海军中将格雷格·纽伯尔德和我的一位老朋友，空军中将诺汀·施瓦茨担任，我将协助联合参谋部管理大型行动人员指挥部。

在我离开阿富汗前，安妮开始为我们搬往华盛顿做准备。我们知道我的工作时间很长，而且往往难以预测，因此为了解决通勤问题，她决定租一套离五角大楼只有约800米远的公寓。安顿好后，我们很快便确立了一个日程。每天早上我会跑步、淋浴，然后步行一段很短的距离，大概在早上

5:15到办公室。

晚上，我会从五角大楼打电话给安妮，她会出来接我。当我们半路上看到彼此时，我们会张开双臂打招呼，这是我们养成的一个愚蠢习惯，山姆非常小的时候经常做这个动作。然后，我们走回公寓，通常会在杂货店停下，买预先做好的色拉作晚餐。回家后，我们会一边吃一边聊天，并很快上床睡觉。这是一段几乎没有任何烦扰的生活。

五角大楼最初由两名陆军工程师在1941年7月设计，以响应军事人员对办公空间日益增长的需求。设计人员预期在一栋几乎没有电梯的四层建筑里提供400万平方英尺的带有空调设备的办公空间。但最终建成一栋有五个面、五层高的大建筑。里面有17.5英里长的走廊，在“二战”高峰时可容纳33 000名工作人员。1942年4月投入使用，并于1943年1月竣工——从设计到完成不到18个月。

虽然我曾这么说过，但其实这并不是我在五角大楼的第一次“工作经历”。我父亲在20世纪50年代和60年代曾多次在那里工作，并且偶尔会带上我的兄弟和我。我惊叹于这个巨大的走廊，因为经常有一些商人骑着巨大的白色三轮车在这里出现。通常我们的参观都是短暂的，但如果父亲周末有工作要做，他便会让我们坐在放有铅笔和纸的桌子旁，这样我们就可以自娱自乐。

在一个星期六，我们迷上了桌子上的一棵金属“树”，上面挂有约15枚橡皮图章。为了让我们保持安静，父亲为我们找了一个墨水瓶和一些纸——我们假装在做生意。一段时间后，我们离开了，父亲开着我们1955年的砂色雪佛兰旅行车回到我们在弗吉尼亚州阿灵顿的家。我母亲就在门口等着。

“迈克，你要马上回五角大楼。”她告诉他，“保安刚来电。”

他放下我们，然后回到车里走了。很显然，他有点担心。后来他告诉我们，他忘了收拾我们盖满了橡皮图章的废纸，而一名保安在做常规检查时发现许多标有“绝密”和其他保密级别的文件随意地散落在书桌上。多年后，当我们看到有关政府保密文件的文章时，这段记忆都会让我们笑起来。

大概40年后，我接下来的五角大楼经历伴随着我还是小男孩时感到的一些相同的惊讶而开始。从外面看来，这座巨大的建筑物有一种传达出力量、意志和一点压迫感的壮观气势。五角大楼的功能设计非常让人惊讶，2001年9月11日早上9:37，第77次航班猛烈撞击了这栋建筑的西面，53名乘客、6名机组人员、125名五角大楼员工和5名劫机者遇难。当我在2002年8月到达时，维修正在进行中，而且一面巨大的美国国旗悬挂在工作地

点。在里面，“9·11”事件后增加的保安更增添了严肃的气氛。

和众多军官不同，包括安妮的父亲和我的父亲，我是作为一名将官在五角大楼开始第一个任期的，这既有好处也有坏处。这使我避免了在拥挤的办公室里做一些没完没了的行动工作而带来的烦恼，但是伴随着官僚体制的日子和挫折似乎是无处不在。令人欣慰的是，人们的素质都很好，而且我们所从事的许多行动显然都很重要。

毫无疑问，我最大的惊喜是伊拉克。在第18空降军，我们把注意力集中在阿富汗，以及关注程度较轻些的巴基斯坦。但是当我在2002年8月来到联合参谋部时，首要的重点是针对萨达姆·侯赛因的政权策划可能展开的行动。作为应对战争可能性的应急计划，在我到达不久后，我们进行了一次军事演习，为分析师预测将在伊拉克战争中出现的许多问题，并做出规划和寻找解决的方法。

在那时，我判断发生战争的可能性不大。尽管萨达姆·侯赛因几乎是漫画中邪恶独裁者的化身，但在第一次海湾战争后，我没有把伊拉克的军事力量当一回事。再者，在我看来，在2002年，国际社会对“9·11”事件的响应将进一步限制萨达姆的行动能力。尽管朝鲜反驳了这一理论——像萨达姆这样的独裁政权必将倒台，但我依然认为那将是萨达姆的最终命运。

随着秋去冬来，战争的可能性稳步上升。授权布什总统对伊拉克使用武力的法案10月10日下午在众议院通过，并在10月11日午夜之后在参议院获得轻松通过——77票赞成，23票反对。萨达姆对国际压力看似不合常理的反应似乎肯定了我们对其大规模杀伤性武器计划的评估——然而最终被证实是错误的。我们无可争议的先进装备以及战斗力，最初可能被视为迫使萨达姆投降的必要手段，后来逐渐演变成迈向战争的具体步骤。我还记得，2002年圣诞节不久前的某个时候，我们的部署和对其他准备工作的评估已经超过了向萨达姆施压的临界点。似乎战争已蓄势待发。

VDJ3的职位给了我一个有利位置，可以看到五角大楼是如何运作的。我的职位较为高级，因此可以参与许多关键的会议，但又不足以被他们关注或限制。我对那里的总体氛围和动态有了一种特别的感觉。我看到了运营军官工作的地方——我们称之为“机房”——是如何执行来自五角大楼关键领导人的命令并按照他们的指引工作的。

总的来说，五角大楼的军心并不高涨，但我没有看到不停的互相攻击。当我在8月到达时，国防部长拉姆斯菲尔德和他的团队已经上任了大约18个月。许多项他期待的改革由于“9·11”后的动荡环境而被迫延期。然而，个别提案还是在军官当中产生了焦虑，这种焦虑还因为部长著名的严厉作风而加剧。我想，描述这种气氛的最贴切词汇莫过于“踌躇”和“焦虑”。

在早期，我的职责包括通过繁杂的程序展开行动。很多决定都可能会在简短的对话或在视频电话会议中作出。但许多五角大楼的决策者更喜欢程序方面的安全。几乎没有人意识到，盲目遵从刻板的过程会使整个组织产生僵化的思维。

跟唐纳德·拉姆斯菲尔德一起工作是一种冒险，当然是有益的冒险。法律授权国防部长负责所有部队的海外部署，而他的书面批准被称为部署令（DEPORD）。每个星期，我们都会整合所有来自军队提议的部署令，并跟部长进行会话，以寻求他的批准和签字。但是当参谋人员提高来自作战军队司令部关于指挥军队方面的请求时——在此期间大多请求都是来自中央司令部——这个程序便会加快。在接下来的几天、几周以及间或几个月之后，运营军官将长时间与军队人员一起工作，确定军队潜在的力量来源、部署的时间和其他细节。接着，提议的部署令和辅助文件被编成一组，夹在一套约12个相似的笔记本中，在向国防部长提交简报的前几天，我们要据此与五角大楼的关键领导人协调行动方案。

“部署令简报日”往往是痛苦的，尽管偶尔会很幽默。拉姆斯菲尔德部长会坐在他办公室会议桌的一端，两侧是熟知每一份部署令的简报军官。通常在会议桌上的也包括美国参谋长联席会议主席、拉姆斯菲尔德的几名参谋，和J3或VDJ3——当时我所处的职位。

那些笔记本都很有条理，对每一项部署提议都有一个总结，还有一张展示其发展方向、目的和规模的地图。部长仔细审阅每个部署令的每一页，常常对任务的重要性和部署的时间提出尖锐的问题。在一些情况下我看到他在一个两人或三人的分遣队上，能比在一个15 000名士兵的战斗师中挖掘到更多的细节。我不能说这很有趣，但是严谨的过程能够使关键决定更为精细和详尽地部署到每个服役人员。

正如我们筹划伊拉克战争时一样，军队的部署程序成为一个问题。大多数军事部署通常都用来支持现有的战争计划和相关的部队——这是一套包含任务所需的所有资源和军队的组合方案。专门为整个部队和军队后勤人员，以及运输规划人员制订一个决策，使其尽可能有效地调动军队，这是最容易做出的部署。

但拉姆斯菲尔德没有采用传统的习惯。他认为军事计划不需要在部署什么军队以及什么时候部署军队方面保持一成不变。他觉得跳出两者的框架将有助于建立一支适应性更强的军队，并且能避免这支军队在发挥应有的作用前被定型。他的方法让他和总统在关于对伊拉克战争的目的上变得灵活而富有多重意义。但军事指挥官们担心，如果战斗开始时，他们可能会没有他们需要的东西。后勤工作人员害怕他们会无法适应如此特别的工作方式。

这可以说是一次经典的行为和意志的斗争。部长和军队都在尽最大的努力去完成任务。双方在若干观点上都正确。所有人都各有所长。毫无疑问，部长的严厉迫使军队变得更灵活。但在这个过程中，我们也经历了一段痛苦的不确定和怀疑时期，我们希望所有参与者之间的沟通能有所改善。

我所参与的其中一个行动本应暂停。2002年秋天，约翰·阿比扎伊德把我叫到他的办公室发布了指令：与挑选出来的拉姆斯菲尔德团队成员合作建立、训练并最终部署一支伊拉克流亡者军队。该军队承担的角色有点像领导巴黎解放的自由法国军队。

这个概念很明确。伊拉克流亡者将通过一个伊拉克人的网络进行招募，通过美国的资金支持，被运送到一个地方，进行组织、装备和训练，以参与解放他们的国土。

但流亡人士不能或不愿合作。这本不应是什么意外，不管是伊拉克的伊斯兰革命最高委员会——一个流亡在伊朗的主要是什叶派反对派的团体，还是反萨达姆的库尔德人都拒绝组成自由伊拉克部队。最后，与成千上万名坚定的自由战士的预想相反，只有74名伊拉克人自愿参加。在匈牙利，我的同学，当时的少将戴夫·巴诺和一队美国军队顾问致力于把他们塑造成一支军队。尽管付出了巨大的努力和9 000万美元，但这几乎毫无意义，而且后来的事实证明，在伊拉克雇佣他们是无用的。随着时间的过去，我开始怀疑伊拉克流亡者声称的，能够引领萨达姆反对派的说法的真实性，而就这点我们早该质疑他们的可信度。

当战争迫近时，我收到两个意想不到的任务。首先是每周六天向国会提交简报。众议院和参议院的武装部队委员会主持这次简报会议，每次简报会议约90分钟，但所有曾立下保密宣言的国会成员都受邀出席。瑞恩·克罗克（Ryan Crocker）大使是一名我在未来的岁月里一直深深钦佩的外交官，还有威廉·卡尼阿诺（William Caniano）上校，一名陆军情报军官，我们会在一个安全的房间里就伊拉克的最新进展向成员们提交简报。

这次简报会议是为与国会保持更好关系的工作的一部分，可以使其保持消息灵通，还能提供一个场所，使其针对所要求的信息进行提问。我钦佩弗吉尼亚州参议员约翰·华纳（John Warner）和密歇根州参议员卡尔·莱文（Carl Levin）维护一段两党间的表面友谊，以及营造极其专业的氛围的方式，尽管事实上华纳曾投票支持伊拉克战争，而莱文没有。当我后来在特种作战和阿富汗战争中指挥时，我发现这种关系很有帮助。

第二个任务是定期充当五角大楼军方发言人的角色，对五角大楼记者团作简报。我根本不想担当这个角色。作为VDJ3，我通常都能了解到行动细节的最新情况，但这很容易就会说错话，或在全国的电视上成为一个小

丑。

我十分幸运。由于我作为VDJ3仍有日常的职责，因此联合参谋部的公共事务办公室召集了一群拥有丰富经验的年轻军官，为我准备应付那些难题。我有幸被分配跟国防部副部长托里·克拉克（Torie Clarke）一起负责公共事务。托里随和的态度和对媒体问题的熟悉帮助我避免了严重的失误，而且她五颜六色的衣着习惯有时分散了媒体的注意力，让他们忽略我明显的紧张。

从我在联合参谋部工作的角度来看，我还注意到了在军队步入战争时的一个小插曲。尽管当时我们不知道，但那段小插曲中的一个参与者将很快在伊拉克成为焦点。

我来到五角大楼，发现军队正在为袭击在伊拉克北部库尔德斯坦山区范围的训练营制订详细计划。那个训练营在美国和英国飞机监管的禁飞区以南55英里，一个叫库鲁马的地方，由一个名为“伊斯兰辅助者”——一个鲜为人知的库尔德人圣战组织所运营。这个与本·拉登有着密切联系的团体在库尔德斯坦不受统治的飞地创造了一个微型的塔利班化的社会。他们迫使男人留胡子并在清真寺一天祈祷五次；他们禁止听音乐、看电视、看电影和喝酒。最近，基地组织一个细小、衰败的分支团体逃过了美国在阿富汗的轰炸，并穿过伊朗，投奔了辅助者组织。最令人不安的是，据可靠的情报表示，在库鲁马，辅助者组织正在制造强有力的化学和生物武器——包括蓖麻毒素，并打算在欧洲，甚至更大范围内使用它们。

中央司令部和联合参谋部规划者为摧毁营地制订了几个方案。其中一个不包括地面部队的计划涉及发射一连串的导弹或派遣美国轰炸机。参谋长联席会议向白宫提出了另一个选择——包括在利用空袭摧毁营地后插入一支地面部队。投放一支被称为“地面长靴”的地面部队将可以让我们确认摧毁的目标，并跟进化学和生物武器的情报报告。

突袭的想法被细化，但是最终随着战争加速，布什总统和他的国家安全委员会放弃了突袭。有人猜测他们这么做是因为消灭训练营和与基地组织相关的恐怖分子——政府中的一些人认为他们得到了萨达姆·侯赛因的帮助——将会使他们失去一个攻击侯赛因政权的理由。

我从那次经验中吸取了一个教训。特种作战司令部（SOCOM）曾受命为地面作战方案研发计划，并把任务传递给从属的特遣部队。这个想法传达至五角大楼，却没有得到热情欢迎，反而受到了非正式的批评。这种想法需要数周时间来进行计划，并需要动用一支大大超出预期的部队单位。

“斯坦，这不是一次特种作战任务。”一名高级军官向我抱怨，“这规模大得

就像一次入侵。你曾在特种部队待过——难道他们不能执行小规模的行动吗？”

尽管特种作战部队（SOF）在五角大楼和整个哥伦比亚特区相对受欢迎，但它已经使军官之间产生了越来越多的不满情绪。那些把特种作战部队当作是低成本、简单解决所有问题的人，都不可避免地会感到失望。我意识到让特种作战部队参与、教育最终决定这些最敏感任务的人，并跟他们——有时候，包括总统——进行有效沟通是至关重要的。

直到美国在2003年3月全面入侵后，美国特种部队才袭击了库鲁马训练营。在一次重大的交火后，他们发现了蓖麻毒素的痕迹、氰化物以及防护服，还有产品说明书和伊斯兰辅助者组织使用过的设备。不幸的是，其中一名在武装入侵袭击前曾是美军目标的基地组织最高执行者早就逃走了。而这个男人，一个名叫阿布·穆萨布·扎卡维（Abu Musab al-Zarqawi）的流亡恐怖分子在几个月之后再次出现。

在入侵伊拉克接下来的几个月里，我看着媒体从一开始对行动成功的满意逐渐转变成对洗劫伊拉克的担忧，他们也对我们未能捕获萨达姆，无法找到藏有大规模杀伤性武器的地点而不满。同时，我们在很多方面也面临挑战，包括修复基础设施和镇压一股不断增长、不太明确的抵抗力量。我们致力于建立能够明确反映情况，而且能取得进展的指标。但在伊拉克相对混乱的条件下，很难收集到可以有效传达形势或推动必要行动的精确数据。

此外，我们发现很难分派必要的军队来稳定这个国家。我们尝试过，但未能获得来自其他国家的至少三个师的兵力支持这次占领行动。因此美国的压力居高不下。我曾与运营军官共同制订无数军队轮值计划，决定如何才能最好地分配陆军和海军陆战队之间的需求。但即使是到2003年的夏天，我们依然可以看到，我们的工作显然需要扩充军队。

我特别担忧我们的能力难以填补联军驻伊临时管理局（CPA）的职位空缺，也无法胜任政治机构和地面设施的重建工作。这些角色通常是由经验不足的人来缓慢地填补。轮值的时间太短，即使是优秀的专业人员也难以发挥效用。当我后来在伊拉克时，我看到了其带来的负面影响。

在2003年的夏天，我能感觉到政府对伊拉克的形势越来越担忧。在7月中旬，曾参与了最初入侵的第3步兵师被延长役期，使斯图尔特堡的士兵和他们的家人感到深深的不满。一个计划在纽约市英雄峡谷举行的庆祝他们归来的大型游行被悄悄地取消了。与此同时，萨达姆的两个儿子被美国军队杀害，但是巴格达的恐怖袭击和一直未能捕获萨达姆也让政策制订者充满不安。8月下旬，相比为推翻萨达姆政权进行的最初作战，更多的美国

人在入侵后的占领中死亡。然而没有人感到惊慌失措，但对我来说，前方的道路依然不明确。

那年9月，在联合参谋部工作14个月后，我回到布拉格堡。我并非自愿参加五角大楼的工作，因此很高兴能离开。但是我对五角大楼和更广阔的美国政府政治、程序和作风的了解，对我后来在伊拉克和阿富汗的服役是不可或缺的。从后方角度来看，一些看似不合理和可笑的东西都有其逻辑和意义，因为我了解华盛顿的环境及其涉及的每一个人。同样的，认识国防部长、参谋长联席会议的主席、副主席和其他关键参与者以及——同样重要的——让他们了解我，在我面对容易被外界误解的敏感行动时，也是至关重要的。

当然，当时间到了，我和安妮还是很快把行李放上车并向南行驶。我们渴望回到布拉格堡的“家”，而且我不想给在特区的人任何机会改变他或她的主意。

第二部

我们对寻找柴火的急切使我们全变成了植物学家。

——乔治·奥威尔，
《向加泰罗尼亚致敬》

第7章
穿过沙漏

2003年10月～11月

在2004年2月一个干燥的夜晚，我就站在离阿布·穆萨布·扎卡维或许不到一个街区的地方。我不知道他和我如此之近，也不知道在半个街区外，那间昏黑房子里的特战队员比我更要靠近他。我们都在费卢杰东北部的阿斯卡里区。这个城区的南部，已经人去楼空，只剩下黄色的田野。这里是这座城镇较安稳的区域。一排建有平屋顶的矩形房屋，远离用墙围住的街道，每间屋前都有一个小院子和锈迹斑斑的大铁门。房屋使用劣质的混凝土建造，墙面和房间内布满赭石的粉末。半个街区远，我和加布[注]，一名我指挥的特遣部队里的少校，站在拐角处监视。通过夜视仪，我们盯着一道半开着的院子大门。在里面，特战队员正迅速、谨慎地排查漆黑的房间。

如果扎卡维确实在那里，而且要逃跑，我们认为他会从二楼的窗口跳出去。他应该会跳到我们这里的小巷拐角处，隐蔽在连栋房屋后面。我们很难听到他落到地面上的声音。这里没有任何瓦砾阻止他，因为当时这儿的房子还完好无损。而且，这是伊拉克，看不见的流浪狗在附近的各个角落大声吠叫。一个月后，一群人在城市的另一端杀害了4名美国安保人员，其中两具烧焦的尸体，在横跨幼发拉底河的绿色栈桥上挂着，一切都改变了。这次示威刺激布什政府展开了两次大型的海上行动。在当年11月的第二次行动中，有1 200名叛乱分子死亡，他们潜伏的城市也变成了一个空壳。

扎卡维那晚在这座城市的停留，是为了探访和激励他的军队。他可能全身穿着他象征性的黑衣。他更有可能是穿着普通的伊拉克服装，他就是这样在接下来的两年里，通过无数美国检查站，却从未被发觉。无论如何，他是不大可能在街上碰到别人的：所有人早在几个小时前都躲在了家中，就算是我们的闪光弹、手榴弹和叫喊声惊醒他们，也没人出来。在接下来的4年里，我在伊拉克经历的大规模突袭中，再也没有看见任何人在街道黑暗的窗户后走动，也没有看见好奇的旁观者出现在街道上。经过萨达姆几十年的残暴统治后，伊拉克人似乎本能地会在安全部队夜间行动时，避免做出任何可能把注意力转移到他们身上的事。这是他们所熟悉并存有恐惧的一段时间。

扎卡维在那晚比他人生的最后几个月要矫健许多，之前他已变得很笨重，而且因为总待在室内逃避我们的监视而脸色苍白。在不间断的狗吠声、黑

暗和空荡荡的街道中，他可能已经沿着铁轨往北溜到野外，等待我们出来。或者他可能朝相反方向逃走，消失在各种宣礼塔之下的费卢杰闹市中。或者他可能根本就不在那里。

当晚早些时候我在巴格达国际机场与我们辖区的作战人员一起工作。他们来自一个被称为“绿军”（Green）的陆军特种任务部队，是我现在带领的第714特遣部队（TF714），即全球部署特种作战部队的核心。在队伍成员简单说明行动后，我们开车走出戒备森严的机场西北门。我们穿过一片迂回曲折的障碍迷宫，这些障碍的作用就像是三维弹球游戏中的缓冲设置，可以放慢所有可能载有汽车炸弹或射击手的车辆。在我们车辆窗户的上方，机枪的黑色枪筒伸出防暴墙——这是一种冰箱大小的钢丝笼，装满了泥土和石头。

随着我们离开相对安全的机场，我们特别装备的装甲车和悍马都开上了从巴格达沿着幼发拉底河往西并一路通往约旦的10号高速公路。我们在昏暗和出奇安静的高速公路上开了一个小时。在费卢杰的东部，我们一列纵队从出口匝道，慢慢离开高速公路。我们通过高速公路绿色标牌，这些带有白色文字和箭头的标志在美国所有城市中都随处可见。这感觉就像是我们要去战场上班。

这些作战人员不像其他士兵。他们是精心挑选、受过严格训练的战士。他们平静但精神高度集中，在车辆中没有显出任何紧张，也没有像战争电影中那样一片闲聊。我只听见引擎的低鸣声和仪表盘上无线电设备有规律的哔哔声。

我曾与来自他们部队的作战人员一起训练，在第一次海湾战争期间，许多当时有任命的和非任命的军官都是我的前游骑兵战友。我尊重他们，也希望得到他们的尊重。但直到我在指挥第714特遣部队4个月后，我仍然不知道我在他们当中应该扮演什么样的角色。他们在我身边，都是一副恰当、谨慎却僵硬的举止。我之前没有直接带领过部下一起行动——也没有试图让自己加入到行动中。而在这个晚上，我是观察员。在这场战争中，我们要对抗一个不断改变且拥有智能网络的敌人，如果我想了解地面上发生的情况，作战人员的随行是必不可少的。至关重要的是，自那天晚上在这场只会愈加艰难的战斗中，这些都是建立人际关系的机会，让我带领的所有人相互信任。

那天晚上我们排查了大量的房子。当我爬上其中一栋房子的二楼时，我看见了站在楼梯平台上的伊拉克人。他们站在角落里，有些地方被照亮了，他们转身不看搜查他们财产的作战人员，而是看着我。我永远不会忘记他们的眼神。他们极力克制，但我能感觉到纯粹的愤怒在炽热地散发。当我进去时，也许他们从作战人员的反应当中便知道，那晚就是我派遣这些带

着灯和枪支的人进入他们的房子。也许他们的眼神是对任何入侵他们家园的人的本能愤慨和惊骇反应。而我这个外国人更加剧了这一过程。我在未来几年里总是看到他们这样的眼神。

当搜索其他房子时，绿军作战人员比任何人都要敏感。他们很自然地保持镇静：他们年纪稍大，三十多或者四十多岁，而且经验丰富。他们不需要砸东西证明他们的气势和强大。他们大多都是父亲，在这场战争的数百次突袭中，那个晚上，他们情不自禁地从那些躲在父母腿后的伊拉克孩子身上看到了自己孩子的身影。

但作战人员并不关心一直怒视我们的伊拉克人。我们都是身型高大的人，穿着防弹衣使我们显得更高大，那是凌晨1点，而我们对他们的搜查就像脱去他们身上的衣服一样，让他们深感羞辱。他们不知道我们也是父亲：彼此没有言语，根本没有机会尝试沟通。我知道我们需要进行这些突袭行动，但我也知道，这些搜查在缺乏电力、污水横流、没有工作机会的混乱环境里，在萨达姆后的伊拉克时期，必定充斥着针对我们的愤怒。根据我们的预测，扎卡维已经开始利用我们的“失败”，使我们显得软弱无能或邪恶，或两者皆有。那个晚上，他在黑暗中的消失让我们感到不安，但我却是为这个伊拉克家庭而不安。看着他们凝视我们，我意识到这场战斗将会漫长而艰难。

在美国挑头的“入侵”近一年之后，2004年初给我们在伊拉克的任务带来了新的警示。一个月前，当两颗塞满了炸药的炮弹埋藏在地下并杀害了三名开车经过塔基路段的士兵时，在战争中死亡的美国人从可怕的497人上升到500人。这时候，很少有人会预见到这场战争会依然将继续进行，使500名美国人被杀的数字又翻了8倍。这是在其演变成一场内战，使伊拉克变成真正的人间地狱前的事，在2006年、2007年和2008年，晚上开车穿过巴格达就像观看一场末日电影，蒙面人被检查站上的火光照亮；这是在每个清晨，城市里褐色浑浊的灌溉运河上出现更多漂浮尸体之前的事。这些景象都是伊拉克内战可怕的标记，这是一场扎卡维用无情高效的屠杀运动而助燃的战争。有时他的炸弹会一次性杀害一大群伊拉克人。有时他的受害者会在这个国家阴暗角落的偏僻刑讯室里死去。

所以，在2004年2月那个尘土飞扬的晚上，我们因没能逮捕他而失望，因为我们的失败而随之带来的血腥后果还未显现。在那个晚上，扎卡维还不是伊拉克的祸害。

倘若那晚我们捉到了扎卡维，特种作战的最新历史将可能完全被改写。由第714特遣部队进行的费卢杰突袭是初期战役的一部分。尽管第714特遣部队的战斗范围不仅仅是伊拉克，但是由于我们近距离对抗扎卡维和他的基地组织分支，我们的地位和声誉提升速度远超其他。这是一个自1980

年“沙漠一号”事件以后，军队组织和人们开始彻底转变，对抗新威胁的故事。我们的转变也促使我从最擅长的行动指挥官成长为一名战略级领导者。这并非是注定的，那些与我一起工作的人也并没有料到这样的转变。在那次突袭之前，我见证了我们一步步的成功，我不能只是简单地指挥第714特遣部队。我必须成为美国对抗现代战争新主式的一部分。

从他们在20世纪70年代和80年代的成就来看，特种作战部队是一支令人印象深刻、人才济济的部队。一系列有远见的领导人把它们锻炼为同类当中最有效率的军队，并在最初的20年里不断证明其价值。但是在“9·11”事件余波中不断升级的反恐战争，迫使小型人质营救组织和反恐部队去适应全新的、更危险的威胁。第714特遣部队需要成为一个拥有空前强大能力的复杂组织，而且我们需要为此日以继夜、年复一年地训练。

这个变化具有历史意义。我在2003年重新加入的这个组织，在攻打阿富汗以及伊拉克行动中给人留下了深刻的印象。但是直到2008年我离开时，它才成为军队的核心。为了把我们从传统的军事部队转变成一个网络部队，我们改变了组织结构和决策方式，我们形成了一个我们为之自豪的新文化独特集体，我们不断地增加合作伙伴。2003年的“成果”是我们的“致命武器”——我们无与伦比的战术打击实力。在决定伊拉克命运的最后几个月里，网络性成为第714特遣部队的强大特性——把能够迅速收集信息的众多人才聚集起来，然后采取相应行动。

第714特遣部队的再造和成功既非简单，也非必然。我们经历过多次的失败。我犯过无数的错误。我们在自己创造的各种历史时刻中得到了进步。最后，有关军事历史的章节，是与我一起服役的那些人的故事，也是关于专业精神、创造力和坚定不移的故事。拥有罕见耐力的第714特遣部队队员，承诺进行夜复一夜、月复一月、年复一年的战斗和搜索，对我们来说是必不可少的努力。但这样的努力让所有人都付出了沉重的代价。

2003年10月6日，星期一，当我在北卡罗来纳州布拉格堡司令部的普通驻地接管特遣部队时，我并没有预想到要改变第714特遣部队。尽管这个布拉格堡基地司令部和第714特遣部队的前沿部署并不相同，但管理特遣部队要比管理基地司令部更优先。从那一天开始，我将成为这两个组织的指挥官。这个仪式在降落场地举行。出于安全原因，外来客人的数量受到了限制，安妮是我唯一出席的家庭成员。除了讲台上聚集在一起的我们和一名坐在金属折叠椅上的观众外，房间里很安静且空空荡荡。如丝般柔滑的松色降落伞等待着被折叠，此刻像泄气的气球般覆盖着墙壁。我们没有像一支常规军队那样，在阳光明媚的阅兵场上举行正式的指挥权交接仪式。但这无言的小型仪式反映了第714特遣部队标志性的低调本质与平和的专业精神。

我很兴奋，但也有一些疑问。在之前的18年里，我大部分时间在特种作战部队服役。我来自游骑兵部队，从未在这样的特种作战部队待过——“绿军”（陆军精英突击队部队）和“蓝军”（Blue，美国海军海豹突击队）——这两支部队被认为是司令部和第714特遣部队的皇冠之珠。前一周，我拥挤的收件箱里收到了部队最近的指挥官调查，其中列出了众多相似的抱怨：“太多游骑兵。”但这并不令人感到意外，作为一直被视为是第714特遣部队后备队的游骑兵，继续挣扎在这个特种作战小世界中，期待着被承认，期待着跟他们日益陪伴在旁的专业军队获得平等的地位。这一点并没有增长我的信心。

在这个特别的时间点，重新加入这个组织，这让我更加担忧。
在“9·11”后，我被调配到阿富汗，但令我懊恼的是，去年春天因为入侵伊拉克，我一直待在五角大楼的大厅里。我错过了推翻塔利班和萨达姆的行动，在那时大多军队里的人都可能认为这是第714特遣部队最大的成就。像所有那些加入一支刚参加过重大交战行动的部队的士兵一样，我为自己没有亲身参与那场艰苦的磨砺而感到惭愧。但我试着不去担心一些我无法控制的事情。

相反，当我坐在台上时，我看着安妮。在我离开五角大楼的三周前，我和她飞往丹佛，租了一辆车，在9月下旬花了12天时间行驶在怀俄明州。我们远足、观光旅游。在未来的一年里，每天拂晓，当我回到阿富汗或伊拉克的房间睡觉前，我都会花一些时间看看那次旅行的照片——穿着运动短裤和戴着棒球帽的安妮被晒得黝黑，但她却在微笑。这些照片就贴在墙上，在衣钩上的军服后面。这些照片是黑暗战争后的晴天。安妮坐在前排折叠椅上，我看了看她。每当她感觉到我在想什么，她就会用唇语告诉我“我爱你”，她常常这样在公众场合表达爱意。就此我便开始了我所经历过最长时间、最困难但最有价值的工作。

布拉格堡是我和安妮所谓的“家”。这是我们第四次住在那儿。但现在基地的气氛已经变了。在“9·11”之后的第一年我曾在布拉格，那时这里在不断增加安全部队，而我就是基地中第一批部署到位的军人。现在，随着美国进入阿富汗第2年、进入伊拉克第6个月，这个基地更增强了部署。到目前为止，伤亡人数有限，并预期不会有大幅上升。但令人不安的是，我们名为全球反恐战争的任务，没有明确的尽头。

担任指挥几天后，我去了一趟佛罗里达州的坦帕市，去看望特种部队司令部的道格·布朗（Doug Brown）将军，以及离开了联合参谋部且现为中央司令部指挥官的约翰·阿比扎伊德。自20世纪80年代末，当我还是游骑兵连长的时候，我就认识道格，在那之后，当我成为作战军官时，他曾在“黑卫士”中担当特种作战飞行员，这是为了营救伊朗人质而组建的特别飞行组。当几个月前，道格刚被选中指挥特种部队司令部，他打电话给

我，彼时我们已经认识20年了。他问我是否愿意在当年十月接管第714特遣部队。这个电话来得不是时候。我在一定程度上希望能指挥第82空降师，而且我想我可能已脱离特种作战世界太久，在这个纯粹主义者的圈子里不会有人欢迎我回来。

“长官，没有比我更适合的人选吗？”

“可能有，斯坦。”道格回答，“但我想让你指挥特遣部队。”

我告诉我的老朋友我很荣幸。

现在在坦帕市，我坐在约翰·阿比扎伊德身边，等待他的指导，也等待他批准指挥关系中的重要调整。约翰负责从北非到亚洲包括伊拉克和阿富汗战争的行动，他当时所进行的是在美国军队中最具有挑战性的工作。当我接管时，第714特遣部队由一名少将指挥，但他的两名准将副手中的一名一直在伊拉克指挥日常特种作战。自然地，中央司令部将会直接与那名副手联系，而不是通过我。我希望约翰同意，在他的战区中我是所有部队的指挥官。无论我身在何处，我都是他联系和对其负责的唯一一人。这似乎就是军事等级制度的难以言说的地方，但直觉上，我相信第714特遣部队所面临的是前所未有的战役，在整个广阔的地区都应该尽可能地在领导方面团结一致。我也觉得我和高级领导者的关系以及我的实际存在，将提高第714特遣部队的行动自由，否则我们将受到严重限制。在名义上，我们拥有一个广泛的合法空间；但当面对高风险和高代价的军事行动时，我们可以自由调遣的程度，将实际上取决于审批者对我们的信任和信心。

像几乎所有我跟约翰的会面一样，这次的交谈很友好，一点也不正式，我们常常毫无拘束地谈笑。我们会因军队生活的荒谬和他那标志性的贯穿整个谈话的冷讽刺而大笑。在第82空降师和联合参谋部共事多年后，我们已经建立了一段亲密的友谊。当我们讨论严肃的话题时，他表达了对阿富汗东部形势的担忧，最近那里报导了一些基地组织的高级领导。我同意在该地区进行一次大规模行动。终于，他同意了我提出改变方案。10年前在第82空降师，约翰作为我的上司，就喜欢与我当面沟通，而不是通过我们的手下。因此我直接提出方案的交流方式符合他的风格。

“好的，斯坦。”他说，“但如果我打电话来，必须能够找到你。如果我打电话而找不到你，这个协议便马上终止。”

这是典型的阿比扎伊德：友好而坚定地提出条件。我看着他，现在他的沙棕色迷彩服的翻领上别着四颗星，我想起几年前在布拉格堡的那个周末，当时的他戴着那顶粗糙、被晒褪色的“奥克兰运动家”棒球队的帽子。他的举止和脾气就像一名总是冷嘲热讽的老练的棒球经理。他会大力支持我但

又不动声色，如果我没扔出好球，他会毫不犹豫地找候补队员上场。

尽管我享受其他类型的工作，但我喜欢指挥。在之前的26年里，我已经在指挥职位上干了10年。但每一个新职位一开始的工作都是艰巨的。正如我怀疑许多领导者也有这样的感觉一样，我从来都不确定我是否能胜任，直到我真正开始指挥这种级别的部队。我想起道格拉斯·索思豪尔·弗里曼（Douglas Southall Freeman）在《李的中尉》（*Lee's Lieutenants*）中的描述，李在决定哪些旅长能真正承担一个师或军团的责任时，得面对巨大的挑战。最激进的旅长往往缺乏成为更高级领导所必备的无形素质。当然我对自己也很怀疑。

随着职位的要求不同，还有年龄的增长和经验的积累，我发现作为一名领导者我已经有所改变。我学会问自己两个问题：第一，我所指挥的组织必须做什么？第二，我如何指挥才能最好地实现这个目的？经验告诉我，许多因素将影响我的“指挥风格”，而我也需要一段时间来适应。

在到任的第一个星期，我探访了绿军。像我们的总部一样，绿军的驻地也建在布拉格堡，在基地的另一个角落。然而，第714特遣部队和从属部队的真正距离远远超过了10分钟的车程。当时，第714特遣部队的人员，如果他不是绿军或海豹突击队队员，是不会顺道走访绿军或海豹突击队驻地的，他们不会在那里受到欢迎。在这些队伍中，许多人都把更高的总部视为一个不必要的附属品。

同样的观念使得我现在指挥的部队很有价值，但也很冷漠。尽管我们把第714特遣部队设想为“团队的团队”，但在许多方面都成了“部落中的部落”。每一支队伍的核心精神、不可动摇的标准、严格的选拔流程，全都赋予了这个组织无与伦比的竞争力和凝聚力。但在许多情况下，这样的部落文化使他们变得更加孤立。

在早期，我看到第714特遣部队的每支从属部队用我阶段性的指导方式来鼓励竞争。但我需要更细致地了解这些部队，让自己成为一名高效的指挥官。当我在游骑兵中成长，在20世纪90年代与其他部队共事时，我知道它们已经发生了微妙的改变。一段时间后，我开始更深入地了解每支部队不同的优势、不同的内部组织结构和弱点。

绿军是最具影响力的部队。在20世纪70年代末，绿军根据当时的陆军参谋长爱德华·迈耶（Edward Meyer）的愿景所创建，这是一个效仿英国皇家特别空勤团的前所未有的组织。这支部队集合了经验丰富的现役和非现役军官，被锻造成在营救人质和精确攻击方面，有针对性、可以直接行动的专业化团队。

这支部队被经常提及的神奇之处是它的士兵。大多数新成员都是来自游骑兵和特种部队，但是有些人直接来自陆军的常规部队。这支部队有一个非常严格的选拔程序，会测试每个申请人的健康、智慧、勇气和心理承受能力。整个过程关注于成员应当共同拥有的特征。他们倾向于选择身体健康、态度坚定、打破旧习、无畏、聪明、能在没有指引下迅速成长的问题解决者。他们在任务间歇假装对兄弟部队冷漠。但是在胡子和普通T恤衫之下，他们是核心军队的专业人士。我经常开玩笑说，如果我检查他们的衣柜，我会看到他们的内衣叠得整齐无比。正如一名有经验的成员告诉我的，“每样东西都有其位置，而每样东西就在其位置”。他们很自觉这么做。

普通士兵没有资格成为绿军，直到他们晋升为中士；一旦加入，大多数人都会一直待到退休。这就将部队提升到了一个前所未有的专业人才水平。在一个常规旅中，大约有5名军士长——最高的士兵军衔等级——和超过2000名年轻士兵。在绿军，一个旅规模的队伍有63名军士长而没有士兵。鉴于绿军士兵的资历，等级相对不重要，他们是通过表现来获得荣誉的。因为很少有人离开这支部队，所以，加入绿军就意味着要接受一段截然不同的职业生涯。进入绿军的成员都放弃了传统的职业发展，因为这支小部队就只有这么多的空缺。很少有人自愿离开这里，每个成员的资格都是临时的——而且如果变得懒散，就可能会被取消资格。

在其早期，绿军被誉为老男孩俱乐部，并且是军队牛仔的避难所。由于长时间沉浸在特权和尊重之中，后来一些人甚至认为他们太自以为是——认为自己是世界上最优秀的超级军事部队的一员。20世纪90年代早期，当我在特种作战部队工作时，我认为绿军是一支有效率但傲慢的队伍。

进入绿军的驻地总是有些吓人，似乎他们是故意的。但指挥官，当时的上校贝内特·塞克尼克（Bennet Sacolick），以及参谋军士长乔迪·纳西（Jody Nacy）热情地欢迎了我。我们去了其中一个较大的会议室，在那里我发现自己站在一群作战人员前。他们中许多人刚从伊拉克和阿富汗战场中回来。而我，这个新的指挥官，刚从五角大楼的安全大厅里走出来。那天五六十名作战人员坐在我前面的一排排椅子上，我扫视了一遍他们的脸。我很快就意识到，他们中很多人都曾在游骑兵服役，我认识他们。熟悉的面孔总是让人安心。尽管许多人是老战友，他们却有了一个更高的级别。我们不再有相同的发型，他们不再跟我第一次与他们一起服役时那般年轻。我需要调整我们彼此的关系。

这些人更为年长——这些人员的平均年龄常常大于35岁——但他们非常健康。任何稍微发胖的身型都会引起别人的轻蔑。当他们的成熟和经验融合在一个小团队里时，他们变得非常高效。在过去的几十年里，当大多数美国人享受和平生活的时候，他们曾参加多次部署。许多坐在折叠椅上的成

员都曾作为一名绿军或一名游骑兵在摩加迪沙或巴拿马战斗。最近，在投身于反恐战争前，他们已经在巴尔干半岛默默做了许多工作。他们努力锻造的直觉将在未来的几年里得到深化。

不像许多年轻的、未经历练的士兵那样，在座的这些人从不认为他们是刀枪不入的。他们的生活不仅仅是当兵。几乎所有的人都结了婚，生了孩子。他们的孩子都已经不是婴儿，而是即将成人的青少年；在孩子成长的过程中，他们却在海外战斗。在未来的一年里，不止一名士兵的孩子将会在这个国家的其他地方参加同样的战争。有一对我认识多年的夫妻，他们唯一的儿子作为一名年轻的伞兵在战斗中丧命，我承担起给这名经验丰富的军人和他的妻子写慰问信的痛苦职责。

那一天，我想知道部队的成员在我身上看到了什么。像往常一样，他们的举止没透露什么信息。他们表现得耐心又细心，却不谄媚。我没看到任何一个懒散的神情，或者不感兴趣和鄙视的暗示。像往常一样，我没有准备演说；我想引起他们的注意，并消除战争即将结束的流言，第714特遣部队的行动将不会受到限制。为此，我们需要表现出非凡的适应性。

“我需要你们做客户想要的所有事。”我说。

在座的士兵们露出震惊的表情。事实上，这些老兵的反应跟我在20年前听到“客户”这个词时的最初表现出的恼怒相似。那是在1985年，在一架由一名“黑卫士”老兵驾驶的名为“铁甲”的直升机上，我通过耳机听到了这个词。被称为一名客户让我感到沮丧。感觉就像商业，过于商务化——而不是战士们看待他们战友的方式。我很快就明白“黑卫士”的常用术语是以一个巧妙的方式来提醒他们自己，他们的存在就是为了支持和帮助他们飞行的部队，即客户。围绕着这个词而形成的文化是“黑卫士”很多了不起的地方之一。

最后，我想他们明白了我的意思。我感觉到他们非常好奇我将会如何指挥，以及我会把第714特遣部队带向何处。经常跟部下争辩并在“一战”期间带领部队的T·E·劳伦斯曾写道，他们“会自觉地追随一个统一的意念：因为他们心中未许诺的忠诚使他们成为顺从的仆人。没有人能逃脱这条纽带，直到成功伴随其责任、义务和承诺来临。”这些拥有强大意志，立场坚定的成员远非仆人，他们跟劳伦斯的部队一样拥有共同的基本品质：如果这是一个有价值的使命——一个他们愿意信任的想法——他们将会以我从未见过的方式效忠于它。

事实上，当时我所看到这些绿军成员和海豹突击队的老面孔都很坚韧且神采奕奕。这些从一个战场走向下一个战场、没有考虑过他们为何而奉献的士兵，不是为了薪水而战，也不是僵硬且愤世嫉俗的士兵。事实上，比起

曾与我一起服役的许多其他军人，他们往往更爱国，他们会迅速把美国国旗挂在他们的兵营和总部的墙上。对我们共同的事业和领导人的信任，对他们来说至关重要。

在我回答问题后，我们的会议结束了，我离开会议室，走过阳光照射的长走廊，来到驻地前方。在墙壁的另一边，是数英尺宽和数英尺深的玻璃柜，里面的陈列品每个都记录着这支部队的大型行动或任务。布满灰尘的枪支、设备、地图和照片就放置在每一个成就的简介后面。

在未来的几年里，他们将会有理由安放更多的陈列品。

在开始我的新工作前，我立即告诉第714特遣部队的成员，我想到我们部队曾经行动的地区考察，包括伊拉克和阿富汗，以及从地中海延伸的杜兰德线尽头，这里是满目疮痍的战区。我们计划用10天进行这次旅程。几名关键领导人将会陪我前往，包括情报部门（J2）的情报军官布莱恩·凯勒上校（Brian Keller），他是一名我认识多年且非常信任的前游骑兵。布莱恩在几个月后很快就会离开第714特遣部队到另一个司令部，并最终将被晋升为准将，因此我想在他离开前吸取他的经验和相关专业知识。

情报部门和作战部门（J3）的另一名关键领导人是我的作战军官T.T.上校。作为一名上尉，他曾和我在1987年至1989年在第3游骑兵营一起工作过。我知道他的才华，我们都非常关注年轻军官，也许是因为有点太过相像，我们的关系最初有些紧张。我们俩同时获得更高的军衔，共同增长了经验，而我对T.T.的欣赏也与日俱增——他有着惊人的远见、坚定不移的忠诚和个人勇气。我们开展了一段深厚的友谊。T.T.后来加入了绿军，但在1995年，他同意回到游骑兵担任我的第2游骑兵营副手。现在，8年后，我再次受益于他的经验和不可动摇的价值观。

第714特遣部队的高级招募顾问是军士长C·W·汤普森，一名说话简洁的前马术表演者，后来做了士兵，也是一名可信的朋友。我的副官是空军少校戴夫·泰伯（Dave Tabor），一名年轻又幽默的资深MH-53直升机飞行员，他曾在2001年阿富汗最初行动中执行过任务。一起参与旅程的还有绿军的副指挥官，当时的中校奥斯汀·“斯科特”·米勒（Austin “Scott” Miller）。贝内特，是“斯科特”的上司，明智地派遣他跟我一起考察，既是为了照看我，也是在开始塑造我对他的部队的看法。“斯科特”在塑造我的观念方面做得非常好，并且将在未来的几年里成为一个关键的人物。

这4人，加上我的通信员，海军士官维克·库瓦，形成了指挥队伍的核心。从那年秋天开始，每天60%的时间，我都会跟他们接触，我随时都可以找到他们（或他们的继任者）。这支指挥队伍将在未来的几年里壮大并且变得很知名。我们将一起在每一架飞机中度过无数个小时，并一起塑造我们

的指挥部。我们之间的纽带变得更加牢固。

这次旅行的目的是为了让我与那些目前已部署的第714特遣部队建立关系。另一件重要的事情是，看看每个地方的形势，并在未来评估我们的需求。尽管2002年我曾在阿富汗服役，但我没有去过伊拉克；而且我知道，我在联合参谋部的观点已经不切实际也不完整了。像往常一样，我想亲眼看看战场。

像大多数在伊拉克看到的一样，从远处看，巴格达的共和国卫队宫殿显得稳定且有序，但靠近细看，却是一片混乱。美国带领的联军在2003年10月24日那个星期五进占了共和国卫队宫殿，之后这里变成了我们的总部，这是我作为第714特遣部队指挥官，前往我的部队战区的首站。这座处于绿区深处的4平方英里大小的宫殿，把巴格达一分为二，是底格里斯河西岸的平民庇护所和军事部队总部。与戴夫·泰伯一起，我们开车从城市西部的巴格达国际机场出发，沿着一条当时被联军称为“爱尔兰大道”的道路行驶。这次很顺利，这条道路尚未变成几个月后那个臭名昭著的射击场。当我们接近绿区时，越过那些排列在车道两边，延伸到宫殿的棕榈树，我们可以看到置于门外的巨大的萨达姆半身像——那个我们尚未捕获但已被罢黜了的独裁者。巨像被重新塑造为一名古老的阿拉伯战士。他冷漠、宽厚的脸在一顶遮阳帽和阿拉伯头巾下窥视着周围，这是那位曾站起来反抗奥斯曼帝国的伊拉克人的典型着装。联军雇用的伊拉克起重机还没从他们的所在之处拆掉这些半身像。这座宫殿熬过了战争最初的巴格达轰炸，大部分幸存下来。在外面，米色外墙传达着有序和安静的氛围。而墙内，却是另一番景象。

美军初次进入伊拉克后，4月的得意洋洋和5月的信心很快消失了，最终在6月变成日益增长的不安情绪。当年8月，紧张感弥漫在五角大楼的大厅和办公室。许多数据预示，那年秋天将有更多的动荡和暴力。不较真地说，如果我们可以找到萨达姆并让灯光照亮巴格达，这里就仍有希望，这个国家就会好转起来。

在3月的军事行动后，布什政府最终委派L·保罗·布雷默（L. Paul Bremer）大使重建萨达姆政权倒台后的伊拉克。作为新组建的联军驻伊临时管理局（CPA）的负责人，布雷默负责快速客观地让伊拉克主权进行过渡。联军驻伊临时管理局5个月来一直将宫殿作为其总部，但内部是一片混乱的无序状态。

一支由专业人员、士兵、承建商和天真的“特勤人员”组成的团队——他们其中有20人是政治活动家——看起来像是在几小时之前才到达这里的，要不他们就是刚刚被门外众所周知的“野蛮人”所打垮。这些文件排满了好几条走廊。宫殿里，那些洞穴状的房间使用意大利大理石装潢，在宫殿里工

作的人用隔板把这些房间划分成数间办公室。一些人坐在伊拉克人留下的仿路易十四风格的椅子上和桌子上——那是有镀金、弧形支腿和蓝绿色坐垫的精致家具。许多人看起来一片迷茫。那些穿着我称之为“探险服装”的人很搞笑——他们穿着登山靴、褐色的裤子以及有多个尼龙搭扣口袋的奥维斯衬衫，这是他们来伊拉克之前专门用自己的津贴购置的。

那天我到那里是为了见里卡多·桑切斯（Ricardo Sanchez）中将，他是最新上任的三星将军，也是部队在伊拉克的最高军事指挥官。我在几年前见过桑切斯，这一次，在巴格达他的办公室，我们建立了一段互相尊重的友谊。他穿着沙漠迷彩服，透过矩形的大眼镜看过来。

“你的人正在做我们需要他们做的事。”他说。

他没再多说。他没有在咖啡桌上打开地图，解释他试图做什么以及我们的部队应该如何帮忙。他很自然地沉默。第714特遣部队与桑切斯之间应该是一种什么样的关系尚不清楚。那时，我们接到的任务是捉获或杀死具有重大价值的伊拉克复兴党前领导人——这些人是五角大楼印制的“扑克牌通缉令”上的通缉罪犯，这些印上了大量粗糙照片和复兴党成员名字的“扑克牌”，在他们逃往科威特边境前就分发给了士兵。

去年夏天，我们的部队在杀死萨达姆的儿子乌代和库赛的战斗中一直在起关键作用，但我们尚未捕获黑桃A，即萨达姆本人。在2003年的秋天，桑切斯有许多担心的事，而且我察觉到，他在怀疑我是否会成为另一个在这里仅停留几个月的匆匆过客。他不知道我是否会坚定地成为他的一名真正同伴。我们没有太多客套话，我对战争的大方向也没有感觉。在宫殿的其他地方，我会见了CPA的办公室主任，他也是在伊拉克排名第二的文职官员——帕特瑞克·F·肯尼迪（Patrick F. Kennedy）特使。我向他介绍了第714特遣部队。

我刚来的时候，我对漫不经心和不严肃的国家决策很有意见。因为这让我们无法毫无保留地在“入侵”之后作出决定。许多机构对此都有责任，但宫殿里的气氛增加了我对联军驻伊临时管理局的怀疑。当然很多聪明人在那年夏天和秋天努力克服了许多困难。但7个月参差不齐的进展已经留下了许多弊病。政策让他们隔绝在宫殿的墙壁后，在那里他们经常与任期过短而无法胜任工作的“志愿者”一起工作，在这么短暂的时间中更不用指望他们能够进一步理解伊拉克复杂的环境。联军驻伊临时管理局要解决最基本的挑战。这是关乎伊拉克人以及在他们当中战斗的美国人的性命的工作。但显然这个工作交给了不合格的人来解决，就像让一名25岁没有金融资质的人负责重建股票市场一样。那天我离开宫殿，觉得这一切可真扯淡。

10月25日，第二天早上，我与戴夫·泰伯和“斯科特”·米勒坐直升机到位于

底格里斯河畔巴格达上游250英里处的摩苏尔。这个伊拉克第二大的城市拥有1 800万人，由当时的少将戴夫·彼得雷乌斯负责。他的第101空降师曾在战争中从科威特穿过伊拉克南部进入巴格达；当时，他们已经转移到了北方。这个城市坐落在阿拉伯人和库尔德人相交的不稳定地区，逊尼派阿拉伯人主要在传统的城市中心南部和底格里斯河西部，而库尔德人在郊区至东北部。

在一座旧宫殿里俯瞰全城，戴夫·彼得雷乌斯一如既往地充满活力。他的办公室——一间巨大的大理石地面房间变成了一个战士的巢穴，到处都是挂在钩子上的战斗服，他睡的帆布床盖满了分发给每个士兵的迷彩雨披内衬。戴夫和我之前都曾对印度尼西亚以及阿尔及利亚的反暴乱战士和非常规战争着迷。戴夫跟当时所有的指挥官一样有效率，他研究了自己负责的伊拉克地区局势，看出了巨大的不稳定性威胁，并迅速行动，抓住转瞬即逝的机会阻止了这些威胁。他在经济以及政治发展方面花费了大量精力和金钱，从而取得了早期的进展。他的军队建立了管理委员会，开办学校，并聚集、装备和调度了一支当地的伊拉克安全部队。但当第101空降师的2万名士兵在接下来的一月把摩苏尔转交给一支只有他们规模的一小部分的美国军队时，叛乱分子很快就摧毁了戴夫的军队本可获得胜利的努力。

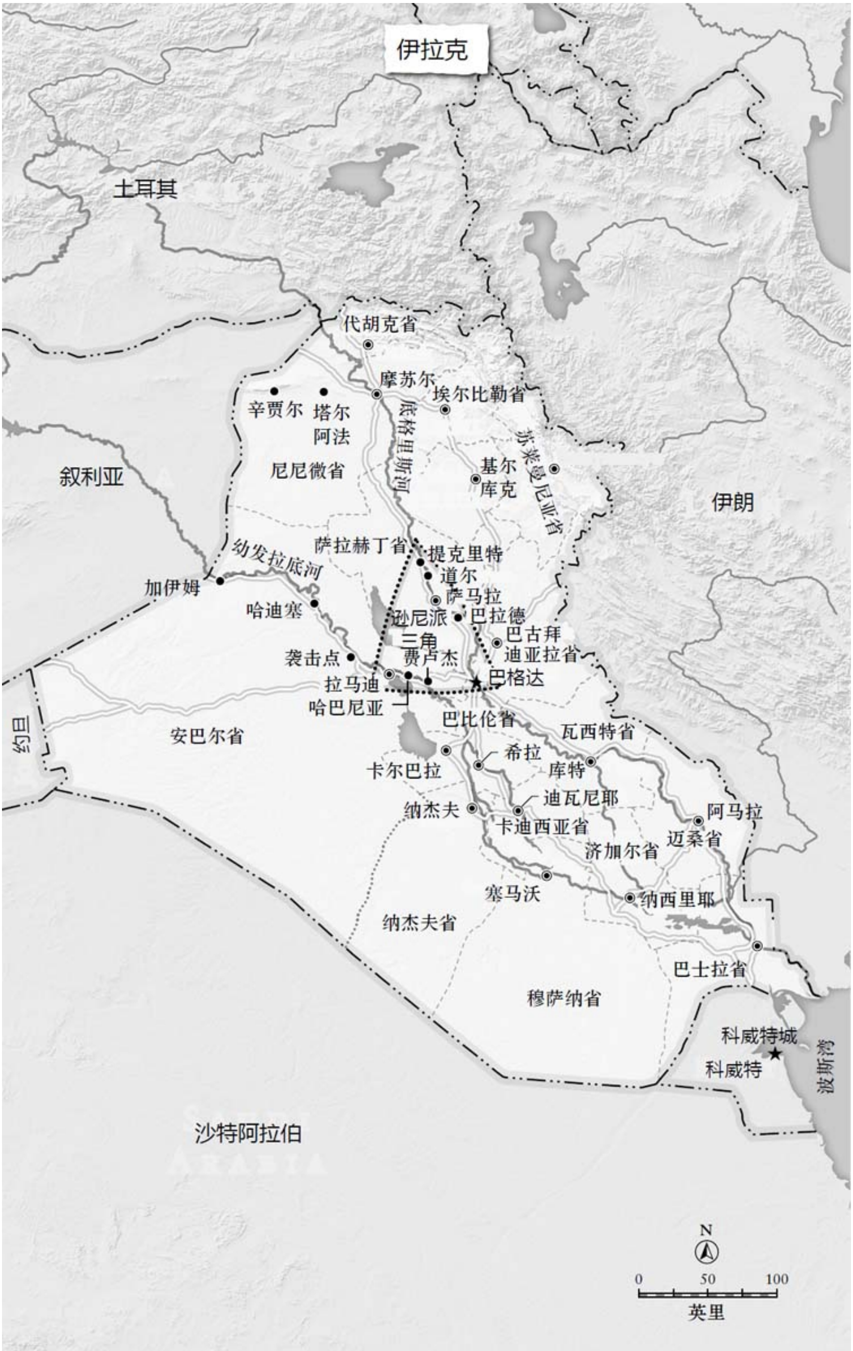
第714特遣部队有一个小分队在摩苏尔与戴夫共同工作。我们喜欢他强有力的支持。然而，当我们根据少量信息和他们在早期拦截的情报，来回顾他们是如何定期地完成目标任务时，我确信他们的影响力非常有限。2003年10月，萨达姆和他前政权的成员仍然是我们的重点，但这时候，我们了解的情况还是很模糊。我们只有少量来自巴格达总部或驻扎在省里其他前哨站的特遣部队的罕见情报。他们试图努力融入那些住在驻地山下的人们，并尽可能多地完成一个16人组的工作。他们大都是从我们剩余的部队中抽取出来的。我感谢了他们的工作，然后走到直升机停机坪。他们的才能和奉献精神毋庸置疑，但这支与世隔离的队伍限制他们做出有效贡献的功能。孤立的代价清晰地表现在空运补给提克里特的行动中。

两架“黑鹰”一前一后飞行，突然我们的直升机急剧大转弯，猛烈倾斜，偏离了轨道。我们斜倾到一侧，沙子通过打开的侧门从下方涌进机舱。当我们旋转飞起，重回航线时，飞行员通过耳麦说我们后面的直升机被一枚火箭推进的榴弹击落。谢天谢地，在动身前往摩苏尔前，我让我的第714特遣部队关键成员留在巴格达，为约翰·阿比扎伊德的即将来临的阿富汗行动起草一个作战计划。因此，我们的两架UH-60中,原本应该载满人员的第二架直升机除了机组成员外再没其他人。更幸运的是，当飞机被击中的时候，并没有立即爆炸。他们迫降后所有的机组成员都离开了飞机。在燃烧的飞机旁，我们伴随着爆破声和碎片再次起飞。其中一名一条腿受伤的飞行员已经包扎好伤口，坐上了我们的直升机。在空中，我问他是否还好。

“我很生气，长官。”他通过耳麦说，“该死的。”他俯下身，回望那股浓烟，“他们击落了我的直升机。”我笑了笑，片刻之后他继续说，“长官，你不记得我，但我曾是第2游骑兵营的一名游骑兵。”他穿着飞行服，戴着头盔，我并没有认出他。我们的回忆，让我感觉我们的特种作战世界是多么小。我又一次意识到特种作战世界的等级并非一成不变。

当我们继续前往提克里特时，我的思绪转移到我们的敌人身上。我试图想象那个勇敢射击我们的人，是什么让他走到沙漠来这么做？只有一定程度的忠诚才能驱使他站在这片开阔地，在光天化日之下，猛烈攻击两架全副武装的联军直升机。当然，在那个时候，能出现在伊拉克的这个地区，意味着他肯定是一名逊尼派教徒。但他的动机是什么？他的火箭弹如此准确，他是一名被剥夺了公民权的复兴党士兵吗？还是这个执行任务的复兴党士兵太过年轻和虔诚？难道这是基地组织同盟出现在那个地区的标志？与政府的官方立场相反，对我来说，这次袭击并非是困兽之斗，更像是“游戏开始”的信号。

降落在坚硬的停机坪后，我们转移到萨达姆的另一间官邸，当时的少将雷·奥迪耶诺把这里当成他的总部。雷和我在海军战争学院时就认识。他的儿子托尼，现在是一名步兵中尉，雷以前经常照顾山姆，而且在每周户外跑步后，我们都会一起喝几瓶啤酒。现在他指挥第4步兵师，我父亲在越南战争中曾担任这个旅的参谋长。雷在巨大的华丽门厅里跟我们见面。他知道我们失去了一架直升机，但没有人员伤亡。



“斯坦。”他伸出他的大手，低沉的声音充斥着这个有着挑高天花板的房

间，回荡在房间里的大理石墙壁和地板上。“听说你在进行一次令人兴奋的考察。”

雷负责提克里特。提克里特是与拉马迪、巴格达组成的城市群中最北边的一个。拉马迪在西部，而巴格达在伊拉克的中心，这三座城市形成了暴动频发的逊尼派三角地带。他说目前的局势十分严峻。提克里特是萨达姆的故乡，军方一度认为他就躲藏在这里的一定范围内。高层的伊拉克军官在美国“入侵”后回到周边的一个省，那里是逊尼派的一个据点。一些记者认为雷在戴夫成功的地方失败了。人们说，聪明的戴夫利用金钱和有效管理进行战斗；而雷，这个头发稀少的激进的球队前锋，迟钝而残忍地用大规模的扫荡和逮捕疏远了民众。现实却远非如此简单。雷实际上是以一种非常微妙的方法，应对他所遭遇的复杂情况。提克里特跟摩苏尔有着不同的地形，而且两个城市都将在未来的几年经历艰苦的战斗。像戴夫一样，雷欣赏我们——这个与他合作的小队伍。但我很快便看到了我们的主要障碍。第714特遣部队与他们之间没有建立一个有效的实时网络，这使我与第4步兵师领导者的良好关系变得没有什么意义。

像在摩苏尔的队伍一样，在提克里特，这里的部队没有得到充分的支持和指引，在很大程度上都是自己吃力地运作。像范围更广的联军一样，第714特遣部队因为没有共同的策略和一个可以依赖的信息网络而饱受苦头。在第714特遣部队工作人员处理从伊拉克和阿富汗突袭行动中获得的大量原始情报时，这个障碍最为明显。在每个任务中他们都会发现文件和电子设备，以及那些知道我们所需要的信息的人。但人为的失误、技术的不足和组织的责难限制了我们使用这些情报提升下一次突袭的能力。在摩苏尔或提克里特，唯一的情报分析员无法消化工作人员在凌晨时分从垃圾桶里带来的边防站信息。队伍没有完善的设备来审问在目标行动中发现的嫌疑叛乱分子，也没有能力在基地前线短暂拘留他们。而且我们难以向巴格达寻求帮助。我们认为用小单元来传递通讯会更加稳健和安全，但我们很快发现这不适用于发送和接收大量来自巴格达的机密信息，这种速度无法跟上我们的目标。单一的电子邮件很迅速，但现代情报取决于大量的数据——地图或文件的扫描图，在电脑和摄像机上找到的视频——这需要很大的带宽。没有迅速共享这些情报的能力，我们等同无用。

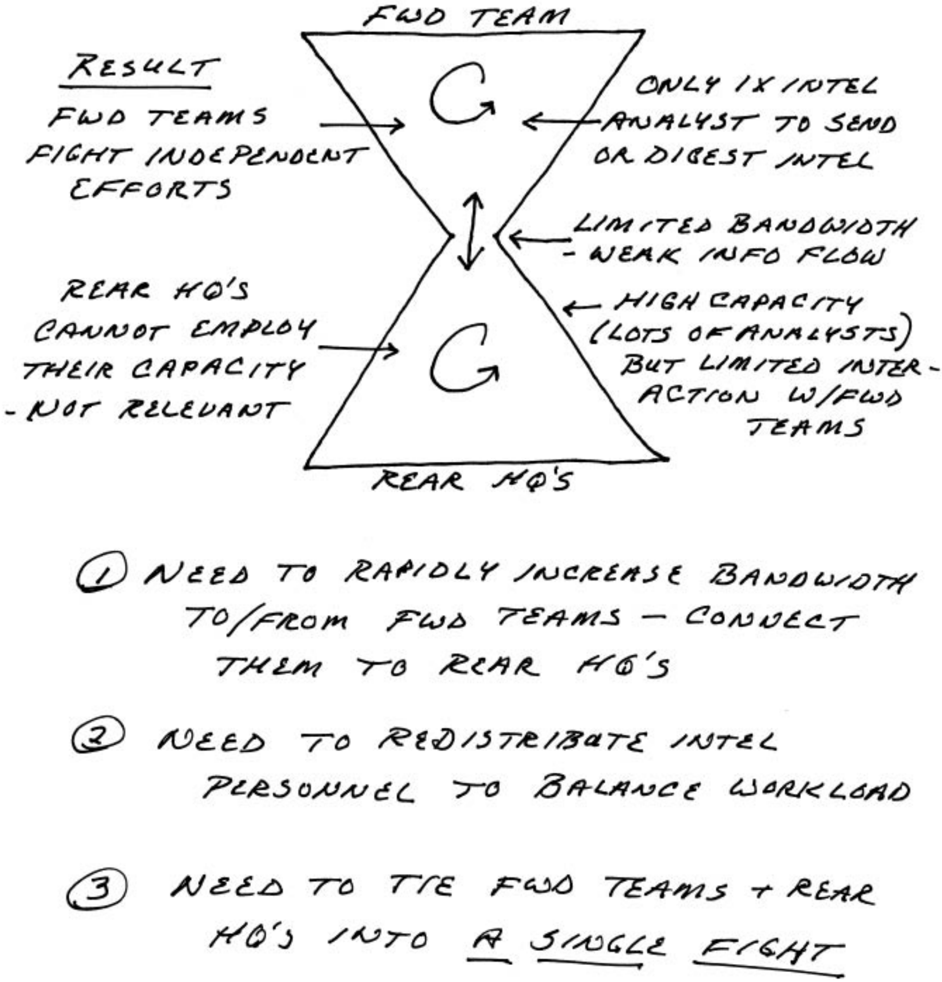
这些限制使军队在那年夏天和秋天采用了一个在后来显得很滑稽的标准。摩苏尔、提克里特以及拉马迪的部队从他们缴获的原始资料中整理出他们需要的信息后，会铲起成堆的文件、CD、电脑和手机，装满原本清空了的麻袋、沙袋、粗麻布或透明塑料垃圾袋，然后把它们送往我们在巴格达的基地。一些袋子会贴一张解释它们来源的黄色便利贴，另一些则没有。一些我们认为重要的囚犯会与这些袋子一起被押送到下一个地方。

从根本上说，信息发送方和接收方，也就是前线部队及其总部，在这种情

况下并没有分享敌人的照片，同时双方缺乏共同战斗的能力。这激发了两者之间关于能力的争议，让双方互相不信任。边防站很少能看到他们收集的原始情报的用处，在他们呈递情报后，往往就再无下文，就像是消失在黑洞里。同样感到失望的是，即使便签在运输途中没有脱落，接收情报的分析员常常缺乏袋子里信息的上下文，也不知道被审讯者的身份。他们几乎没有任何信息来判断这些硬盘或文件是来自旧复兴党的宅邸，还是发现于圣战分子安全藏身处的祈祷地毯下。

当月晚些时候我在检查巴格达国际机场的情报处理设施时，我打开一间备用房间的门，发现里面是成堆的塞满资料的塑料袋和麻袋，它们都尚未开封。

那天晚上我回到巴格达，迫不及待地把我的想法写在白板上，并想听听其他人观察到的信息。我就是这样来思考的，而且这是我们的第一次协作研讨。在跟“斯科特”·米勒谈话时，我画了一个沙漏。顶部的三角形代表一支前线部队，底部的三角形代表后方总部。他们中间有一个狭窄的瓶颈，两者间只允许细微的交流。



（中文图注见附录）

“去掉这一半会影响前线部队吗？”我把手指向底部的三角形问。

以“斯科特”的角度来看，他说不会。后方总部跟前线部队没有关联，因为它们都是独立战斗的。至少，瞄准一个恐怖分子系统既乏味又暴力；在2003年的秋天，我们的队伍由于缺乏信息而使得战斗缓慢且痛苦。这个沙漏图描绘了我们部队结构的一个简单缺陷。我在便签上重画了这个图，并带着日后改变第714特遣部队的初步愿景离开了伊拉克，前往阿富汗。

10月27日，在我们离开巴格达两天后，扎卡维的伙伴用一连串的战略轰炸迎来了斋月。那天早上，一场在国际红十字委员会（ICRC）大楼外的爆炸

杀害了两名职员和十名伊拉克平民。这是一种最新的模式，尽管其重要性在当时并不明显。这场开始于8月7日，一枚停靠在约旦驻巴格达大使馆外的汽车炸弹的爆炸，造成了17人死亡，40人受伤。两周后，在8月19日下午四点半，一名自杀式袭击者驾驶一辆满载炸弹的卡马斯平板货车，冲进在伊拉克的联合国总部前门，并在正门前引爆，使这座三层大楼部分倒塌。22名身亡的受害者当中包括塞尔吉奥·维埃拉·德梅洛（Sergio Vieira de Mello），联合国在伊拉克的任务负责人，他还是一名著名的战后重建专家。爆炸还杀害了亚瑟·赫尔顿（Arthur Helton）。1999年，当我在外交关系委员会时，就已经认识他。我很喜欢他。当时我是一名上校，而他是和平与冲突项目的负责人。9月22日针对剩余人员的第二次轰炸结束后，联合国撤回了所有职员，全部前往卡塔尔。直到2007年年底他们也再没大规模返回这里。

尽管在当时还不清晰，但后来这些违反人道主义的袭击被证实是扎卡维孤立美国和塑造战场的初期战略。扎卡维显然很憎恨约旦政府，因此纯粹的报复可能只是前戏。他指责联合国，称巴勒斯坦是“送给犹太人的礼物，让他们可以掠夺土地”，根据其中一名负责袭击的成员说，扎卡维之所以报复德梅洛，是因为他在东帝汶独立时，参与解散一个伊斯兰国家的行动。但这个暴力事件的真正后果却很具戏剧性。随着联合国和国际红十字委员会离开，扎卡维消除了两个有经验和拥有合适能力来帮助重建伊拉克的组织。或许更重要的是，通过吓跑联合国、红十字会和其他国际组织，这场战争达成了一个认知，那就是扎卡维确保了伊拉克人在街道上渐渐只能看到美国军队。

美国努力组建有更多国家参与的联军，但是在很大程度上由于爆炸事件而无法进行。经过数月的进展，这次行动看起来更像是一次美国的占领，而非国际联合行动。

与此同时，在阿富汗，我们的军队正规划着我们戏称为阿比扎伊德将军的“了不起行动”。最终计划是派遣大量第714特遣部队进入阿富汗东部。据情报显示，基地组织高级领导人就藏身在偏远的库纳尔和努尔斯坦省。阿比扎伊德知道，美国在那里——实际上是在整个阿富汗——惊人地薄弱。他无法增加部队的总数，因为总指挥权属于拉姆斯菲尔德部长，于是，鉴于我们独特的敏捷性，他下令临时增加第714特遣部队的兵力。

美国军队在调配军队的正常程序上很繁琐，且在实践中非常拖沓，不管在战区内还是战区周边都一样——这几乎与我们现在截然相反。我们意识到，要让第714特遣部队根据我们要求的速度和精度执行这场战役，只能构建一个新的概念。幸运的是，我的前任，戴尔·戴利（Dell Dailey）已经采取了一个重要的步骤来确保第714特遣部队可以重新配置武力，而不需要走传统的流程。这是一个富有远见的无价举措。

去年11月，我回到阿富汗进行最后几天的计划，然后执行当时称之为“冬季袭击”（Oporation Winter Strike）的行动。当我们深入到一个行动的战术细节时，我会尽可能地让规划者独处，在那时我和大多数士兵一样，是最空闲的。因为比尔·加里森曾经教导我，对战场上的士兵表现出信任并灌输归属感——以及随之而来的信心——总是比我或即将进行的任何轻微战术调整更重要。

随着“冬季袭击”临近，我搬进了帐篷后的一个办公室里。这次行动将需要漫长的时间，因此，一开始我就把摇摇晃晃的铝床放到我的办公桌旁，并鼓励其他人也这样做。我曾看到过那些远离军队的指挥官，我很早便下定决心自己绝不会这么做。但这只是一长串小型决策和微调的开始。我得考虑的不仅仅是我们的任务，还有我身边的队伍和我们能够支配的工具，像通讯系统和飞机。

在接过指挥权的几周里，我明白了第714特遣部队任务的复杂性——各个任务零散的地理位置和我们为了取得成功而需要维持的关系。所有这些使我确信，不管是在未来的伊拉克或阿富汗，还是返回美国，我都需要用平衡的方法来全方位指挥。

散布各地的任务，促使我们尝试在网络中分派不同的关键领导人。经过一些反复试验后，我们分别派三名将军到阿富汗、伊拉克和布拉格堡总部。尽管在接下来的两年半，我跟我的两名助理戴夫·斯科特（Dave Scott）和比尔·麦克雷文（Bill McRaven）变得很熟，但我们无法待一起。直到2006年4月，他们被晋升到第714特遣部队之外的新职位。

指挥官身边的技术和人员是部队成功的关键，但指挥方式仍然在很大程度上取决于领导者的人格。我天生倾向于信任他人，并且往往会开诚布公地对待同事和下属。通过给他们最大的自主权，我相信我能获得更多的智慧和判断力。包容形成一种共同的归属感，减少让我成为一个孤点从而失败的危险。但当我给予少数那些不值得拥有信任的人时，当其他人断章取义地看待我们时，这样的透明度可能会走入歧途。

虽然我们进展顺利时，但“冬季袭击”却未能捕获到任何基地组织最高分支机构。尽管我们知道缓慢、呆板的清扫是不可能打击恐怖分子的，但这次行动证实了我的预感，给予第714特遣部队更强的灵活性是很聪明的选择，但确实有轻微的缺陷。我们需要提前拟定队伍网络和预先批准权利范围，来重新分配队员以应对新增的威胁。即将采取行动的军队是无法回到美国等待召唤的。遥远、必要而又繁琐的部署审批将使我们行动缓慢，这会导致军队失去焦点。我们需要小节点，本地自主决断权以及部队之间紧密的联合。那些必须在远离战争中心的地方做出决定的团队需要一个能够快速调度资源、信息和支持的网络。为达到这个目的，第714特遣部队将

需要开发更好的情报。

“冬季袭击”表明这或许是一条漫长的道路，但我们正在行动。

---

1. 加布（Gabe）是一个假名。在本书中为保密，个别人物仅使用他们名字的首字母、名字的一部分或假名。

第8章
敌人出现

2003年12月～2004年4月

2003年12月13日大约中午的时候，我在回到布拉格堡后接到一个电话。“长官，我们获得情报。我们认为，我们知道了萨达姆·侯赛因在哪里，而且我们正在展开行动。”

在保密电话的那头，是海军少将比尔·麦克雷文，他是第714特遣部队两名副总指挥之一。多年来，我时不时听说过这名前海豹突击队员的事迹。我喜欢他写的那本书，《特种部队》（*Spec Ops*），早几年，当他不再在国家安全委员为康多莉扎·赖斯（Condoleezza Rice）工作，调到第714特遣部队时，我在白宫参加了他的晋升仪式。他充满动力和富有感染力，将为日后我的指挥做出榜样。

比尔的电话带来了可喜的消息。当我在2003年10月接管第714特遣部队时，萨达姆·侯赛因依然是我们在伊拉克的最大目标。我们不是唯一负责捕获他的部队——每个人都在狩猎——但是政府和军队把最大的希望寄托在我们身上。我们尚不清楚他在不断增多的伊拉克暴力事件中是什么角色，但我们知道我们得先扳倒他。

接到比尔的电话后，我立即到第714特遣部队在布拉格的联合作战中心。在那个房间里，数排人员操作着工作站，部队作战人员们看着满墙的屏幕，发出有些兴奋的嗡嗡声。一个屏幕上显示着正在进行的行动进程，而另一个则显示一名现场的“捕食者”无人机正在前往萨达姆的预计位置。我们看到，来自第16特遣队的作战人员，以及来自雷·奥迪耶诺指挥的第4步兵师的士兵，往南移至一条穿过提克里特南部阿尔农场的道路。注 我们可以看到行动人员有目标地穿过空荡荡的庭院。比尔，从巴格达的第16特遣队作战中心打来电话，时不时地进行报告。当时我并不知道，我们的部队还带着一名曾经逃走的囚犯，他用聪明的手段躲过了特遣部队的审讯组。经过一段时间的沉默后，比尔再次说话。

“好了，他们进去了……”他停了一下，“我们……捉到一个家伙。”

“你认为他是萨达姆·侯赛因吗？”我问。有一段紧张的时刻，电话里非常安静。

然后我们听到比尔回复：“他声称他是，长官。”

尽管比起随之而来的许多信息，这个回答并没有那么精确，但这次捕获萨达姆的行动展示了第714特遣部队在这几年的发展。利用那些从各种渠道收集来的复杂情报，包括囚犯带来的消息，我们慢慢地揭露了萨达姆身边的关系网。尽管这个磨合过程很缓慢且没有后来精准，但在常规军队的共同努力下，通过艰苦的信息开采，对线索的快速反应，证实了这是一个有效的组合。

但是12月14日，当驻英国大使布雷默声称“女士们，先生们，我们抓到他了！”的时候，我畏缩了。我知道伊拉克人民对这种必胜信念是不会买账的。这个消息唤起了我的记忆。那是在4月份，占领巴格达不久后，报纸上的图片显示在萨达姆的其中一间宫殿里，一名美国将军坐在沙发上抽着雪茄。安妮意识到，如果她是一个伊拉克人，甚至是一名强烈反对萨达姆的人，也会憎恨这种看起来像是外国侵略者对伊拉克的羞辱行为。萨达姆被捕后，我的直觉告诉我，伊拉克人应该发布公告，庆祝新伊拉克的胜利。这个国家的政府，尽管从理论上来说其实并不存在，但根据美国的时间表，在获得主权后的那个夏天，政府应该获得尽可能多的公信力。

接下来发生的事件增加了我的不安。在布雷默结束后，桑切斯中将走到指挥台上，打开一个视频。台上的监视器最初呈现的是一个摇晃的夜间镜头，就是在这个洞里，我们的人找到了那个被推翻的独裁者。在视频中，一名美国医师戴着白色乳胶手套仔细查看他肮脏的头发。桑切斯开始讲述，但当他说“萨达姆”时——澄清一点，那个衣衫褴褛的男子确实是那名暴君——响亮的口哨声和听众们的喝彩声打断了他的话。“萨达姆该死！萨达姆该死！”在观众席上的伊拉克人和假记者一起喊道。前排的人从他们的座位上站起来欢呼。视频继续播放，萨达姆的表情像牛一般，嘴张开并伸出舌头。桑切斯试图继续但又被呐喊声和掌声打断。

咒骂的喊声不断，最大的叫喊声可能来自伊拉克的什叶派，这种愤怒的反应是大多数美国人难以想象的。与此同时，这些萨达姆的视频和欢呼场景很可能在一定程度上刺激了逊尼派，那年秋天逊尼派内部可怕的矛盾日益增长。随着萨达姆消失，什叶派将来怎样复仇？那一天，不断升温的情绪在监视器中爆发。但是他们所表露的愤怒以及恐惧，都将被扎卡维和他的什叶派反对者操纵，这将导致无法想象的两败俱伤的恶果。

我一直认为，冷静的专业人士保持低调是军队普遍的精神，捕获萨达姆不久后，一名队员把在萨达姆的掩体里发现的一支手枪交给布什总统，对此我感到很失望。尽管我理解自“9·11”以来一直在战斗中的队伍想要感谢总统，但我觉得这样的行为带有太多奉承的意味。直到2008年，我跟当时的准将“斯科特”·米勒一起到总统办公室向布什总统进行汇报时，我的看法才有所改变。总统给我们展示了那把他一直放在带框的陈列柜里的手枪。我意识到这个纪念品对战时总司令这个最孤独的职务来说，实际上意味着很

多东西。

所有伴随萨达姆被捕而带来的乐观情绪都是短暂的，而且不断增长的逊尼派叛乱成了伊拉克的主要威胁。在夏天，萨达姆政权倒台后，为了瓦解复兴党而减少逊尼派出任关键岗位人数的决策，和什叶派的主导地位，使得逊尼派增加了对被剥夺选举权的担心。伊拉克军队的解散引发了这些担忧，数千名受过训练的预备战士不得不在失业率极高的经济环境下找工作。严重的电力短缺，在炎热的夏天里剥夺了伊拉克人享受风扇和空调的权利，而且许多人坚信，拥有高科技的美国军队是出于恶意阻碍了这些基本设施的运转，这让民众更加失望。

尤其令人不安的是，其中一名绿军的顶级情报分析员，当时的少校韦恩·贝尔福特（Wayne Barefoot），在萨达姆被捕两周后，也就是1月的第1个星期，带着他的评估来到我在伊拉克的办公室。

“长官，”韦恩说，“我们有理由相信扎卡维在伊拉克。”尽管我们知道，在美国入侵的关键时刻，他一直在伊拉克北部，而且贯穿整个夏季和秋季的袭击成就了他的名声，但这是我们第一次确切感受到他正在这个国家里酝酿着什么。“还有，长官，”韦恩继续说，“我们认为他正在建造一个网络。”最令人不安的是，这名约旦叛乱分子似乎正在谋划控制不断增长的伊拉克叛乱行动。

当时，我的注意力依然主要集中在我们认为的基地组织指挥地，也就是阿富汗和巴基斯坦。我对此有所察觉，但当时并不完全懂得扎卡维在伊拉克的存在意味着什么。他准备把这个组织的重心从兴都库什山转移到安巴尔省。但随着我们施加更多的压力，这个组织超越了20世纪90年代的核心引导模式，他不断增长的影响力也代表了在“后9·11”时代，基地组织在类型和联系网络上的改变。我们正在发掘更多的信息，但我们仍然不清楚基地组织的指挥结构。

在“9·11”恐怖袭击时，基地组织仍然像13年前成立时那样组织行动。这与我在整个军事生涯中研究的本地叛乱运动模型类似，只不过更具国际性规模。这个模型包括三个同心圆：一个核心团体，由起支持作用的部门围绕，外部还附有辅助的组织结构。

该组织的核心是一个管理机构。本·拉登以埃米尔自称，他作为最高领导人，跟一个咨询委员会进行协商，并指示该组织工作。在他之下是负责宗教授权、军事、金融、组织安全和宣传的委员会。本·拉登从这里发布命令并控制和分配资源。由于他们仍在扩散影响力，基地组织需要让袭击变得惊人并取得成功。通过基地组织叛逃者称之为“决策集中化和执行分散化”的方式，领导层选择目标，批准来自下层的建议。大多数的规划、装

备和执行都是委托给当地部分网络的，而这些网络在必要时，将负责接收来自顶层军事事务委员会专业人士的指导和资金。

他们不断计划并执行这些袭击，使得当地组织采用一个更传统的“盲点”模型，这意味着恐怖分子成员之间的关系是有限的。单一的中介——中间联络人——连接不同的群体，所以逮捕若干成员对该组织只能造成有限的削弱。如果一名囚犯能够长时间地抗拒审问，那他认识的人便可以逃走并重新开工，这保持了组织的完整性。在1998年袭击驻内罗比大使馆的前一天晚上，基地组织的所有成员都离开了东非，除了那些准备在卡车中自杀和那些留下来清除踪迹的成员。

对这个组织的辅助支持者包括来自海湾地区、欧洲和其他地方的捐赠者。基地组织曾经非正式地与至少20个其他组织合作，本·拉登试图将其中的一些组织归纳至他的控制之下。

在20世纪90年代末，影响力最大、最有作用的基地组织是在阿富汗建立的“坚固训练营”。这些营地训练和教导一万到两万名（估计最多时多达七万名）年轻穆斯林男子进行现代圣战活动。有些学员多来自艰辛、贫穷的生活环境；也有许多来自富裕家庭，他们拥有科学和工程学位，但从未开过枪。基地组织采用了本·拉登的高中足球启蒙老师的教育方式，将《古兰经》与足球相结合——运用暴力、强大的体能训练，结合伴有狭隘但强有力的意识形态教育每一位学员。

为了激励创新，领导层曾邀请参与者进行头脑风暴并分享他们如何杀死大量美国人和犹太人的可怕想法。同时，该组织还实施一些严格的原则。例如，通过发表诸如对“自杀式恐怖行动”负责的声明，来让自杀式爆炸袭击成为基地组织的标志。

像一个吐丝器一样，这些营地吐出未来日益增长的恐怖网络。这些学员的一小部分留在核心组织中，留下来对抗北方联盟或完成更高级的训练，营地会确保该组织拥有支持者和负责不同内容的代理人。随着那些人回到他们的世界，包括西欧，他们将圣战分子紧密连接起来。有时，这些全球关系贯穿整个社会阶层和不同文化中，但它们却不会贯穿营地。即使这些人分散，他们也是由一个共同的意识连接在一起的。他们看到同样的“问题”，并支持用同样的策略来纠正：用暴力展示道德和政治力量，以此来恢复穆斯林的骄傲和尊严。到1999年，他们愈渐蔓延的网络横跨了60个国家。

由于他们的动态往往只有拥有同样联系的人掌握，这些隐蔽而持久的关系使我们的行动难以展开。我们试图不把它看作是一个通过层次结构图和交谈就能轻易定义的组织，而是把它看作一个协会和一个关系网络：谁与谁

沟通？谁跟谁的妹妹或女儿结婚？谁最终影响了谁？

9月11日是基地组织胜利的高潮。甚至奥萨马·本·拉登的一名劲敌也承认，同时劫持四架客机并撞击三栋不同的大楼是令人印象深刻的壮举。此次袭击也扩大了基地组织的影响力。其后，再没任何反美伊斯兰组织在效率和吸引注意力方面比他们更为人熟知。他们不断膨胀，甚至超越了圣战分子的范围。但美国的迅速反应很快便迫使该组织改编。

到2004年，若干变化与事态发展使这个团体变得更有效，但也更脆弱。本·拉登和他的核心团体愈渐孤立，而且他无法持续有效地支配不同的网络。为了维护其影响力，这个组织需要保持活跃。因此，力量和权力从中心下放到了外部的网络机构，并可以使用中央委员会之前已经做出过的决定。

从2003年开始，这种分散迫使基地组织依赖在阿尔及利亚、利比亚、沙特阿拉伯、也门、索马里和伊拉克的“特许权”。当年春天，这种现象第一次出现在沙特阿拉伯，在2003年5月，一个新的团体以基地组织的名义，在利雅得的两个圣地用汽车炸弹引爆了三个西方人的住房。这个团体由基地组织核心成员组成，在本·拉登的命令下行动，但大多数以国家为基础的特许权，也不会因基地组织中心的大规模转移而增加。经验丰富的基地组织干部将提供指导，但特许权逐渐出现在圣战组织中，他们已经开始独立行动。随着声望和野心的增长，他们在加入了基地组织之后，通过使用该组织的名字，树立了针对美国的全球抵抗形象。其狭隘极端的全球野心曾经是基地组织影响力的一个弱点，现在得到了加强。通过近距离作战，我们将很快了解到更多关于这些组织运作的信息，由扎卡维带领的伊拉克恐怖行动，成为特许权下最暴力和最强大的袭击。

随着基地组织越来越分散，核心组织的实际作用发生了改变。它不再作为资金或后勤支持的中心。如有必要，资金将会从当地团体流转回基地组织中心，尽管该网络不是用于分配资源的。而且，每个局部组织都具备了自我资源分配和自我武装的能力，都可以独自吸引人才和资金。通过切断来自中心的支持，这些单元部门迅速适应了当地环境。

但是基地组织的核心愈发重要，而不再仅仅象征组织的存在。尽管批准某些前线行动、指引外来人员行动依然是基地组织高级领导人的工作，但外国志愿者越来越多地直接走上战场，而不通过训练营。此外，核心组织还是一个资源库，这里有拥有10年或20年经验的专业训练人士。作为圣战分子，他们上升到了组织的高层，并在美国强烈的打击之下和情报工作中幸存了下来。当他们走上战场时，他们会变得脆弱，但当他们接受辅导和指引后，却强大得多。因此尽管权力下放使得核心组织与日常事务不那么相关，但它让高层领导在某些方面更有价值，因为保持影响力并维持纪律并不需要依靠太多的经验和忠诚度。因为与核心组织的交流十分缓慢，光盘

或信件必须跨过多个国家，所以领导人只能在少量的会议中做出一些决定。圣战分子知道，通过手机或电子邮件进行交流是非常危险的。

我推断我们无法通过袭击一个单独的人或地方来使基地组织崩溃，况且我们没有袭击的机会。但第714特遣部队能瞄准敌人的两个表层组织。随着这两个组织在局部地区兴起，我们正面攻击它的同时，就能把组织的上层领导纳入目标。这样做会耗尽该组织根深蒂固的专长和由来已久的智慧，尽管这种专长广泛地存在于日益强大的单元部门中。如果旁观者看到组织失败——逃离领地，人员倒下——都将受到影响。

多年来我们深入敌后，尽管在战术方面有一些优势，但击败基地组织将是一场旷日持久的战役。

在早期，中情局、国务院、国防部和其他华盛顿的机构之间适得其反的暗斗威胁到了那场战役。对此，没有人比约翰·阿比扎伊德更要着急，因此他选择在坦帕市的总部来举行2004年1月的会议，在这次会议中他的主要精力放在控制恐怖组织挑起战争方面。美国大多数战争都是在阿比扎伊德将军的战区进行的，而他对当时的进展方式最为不满。在这次会议上（我们后来称为“坦帕第一次会议”），阿比扎伊德把关键情报员和军事指挥官聚集到一起，分配他们在阿富汗和巴基斯坦搜索基地组织的高层领导。我是第714特遣部队的高级代表；道格·布朗将军、来自特种部队司令部的埃瑞克·奥尔森（Eric Olson，他是当时的海军中将），以及国家安全局派遣的代表都参加了这次会议；与我有20年交情的朋友，戴夫·罗德里格斯，当时是一名准将，代表联合参谋部参加会议。但对阿比扎伊德的行动最重要的与会者——他让我们从华盛顿的琐碎事务中解放出来，加倍专注反恐战争——是中情局局长乔治·特内特（George Tenet）。

在圆桌上，阿比扎伊德解释说他坚信“9·11”两年后，美国对基地组织失去了焦点。这场战斗将有可能比在阿富汗战争序幕中（最初对基地组织的大量消灭），持续更长时间也更困难。我们专注、持久的承诺和创造力需要变得非同一般。

“我们需要一个新的曼哈顿计划。”他指的是在第二次世界大战期间，美国为击败轴心国力量而开发核武器的计划。

这很重要，然后，特内特发表了再度委任命令和团队合作的工作内容。“好了，各位，今年，让我们更加专注并拿下这场战争。”当说“今年”这两个字时，他的两根食指轻敲了几下桌面。他的要求似乎可行，会议室里的人点了点头。特内特显然渴望增强我们之间的合作，对此我印象深刻。于是，在坦帕市我开始了组织行动的第一项任务。阿比扎伊德召集起所有人开会，中情局也派遣了高层人物。这是从纸上谈兵转向实战的重

要的第一步。

在会议的最后，我提议用美国政府提供的所有情报资源，调动热情，并将热情转变成军事优势。“战争不应该有阶级。”C·E·卡尔韦尔（C. E. Callwell）在100年前关于19世纪的“小规模战争”中写道，“在与游击队作战时，组织良好的情报部门更重要。”当反击游击队时，情报同样重要——寻找敌人、打击敌人并预测和防御敌人下一步行动，都很困难；在电子通讯和汽车炸弹的时代对抗恐怖分子，情报的重要性将增加百倍。我开始意识到，除了重新武装我们自己的军队外，我们必须与情报机构建立良好的关系，特别是与中情局要有更深更广的联系。我们不只是一支进行特种作战的特遣部队，甚至不只是一支军队的特遣部队，基于这一假设，我接受比尔·麦克雷文的建议，试图成立一个真正的联合跨部门特遣部队（JIATF）。而联合跨部门特遣部队的概念并不新鲜，它将被证明是第714特遣部队充满变革性的一步。

我对他们解释说，成立联合跨部门特遣部队是一个更好地了解我们的敌人“融合各种情报机构专长”的方式。它利用中情局的“人工智能”系统，从间谍和资源两方面开展合作；国家安全局能够截获信号；联邦调查局的法医很出色且具备与调查相关的专业知识，国防情报局的军事影响力很大；国家地理空间情报局（NGA）拥有显著的绘制地图能力。

在“9·11”前后，我们在融合方面的尝试成效不一。反恐的努力，往往是在战区收集情报，在美国将这些情报集中。这让有经验的反恐专业人士针对高危敏感行动能集中分析决策。但太靠近华盛顿也有弊端。受到华盛顿压迫，或由华盛顿许可，都使得这些机构缺乏协作。有价值的情报可能牵连所有机构，必须在美国横跨数英里并冲破所有的官僚障碍。在华盛顿有无数的条款要遵守，等级竞争激烈，不管是官僚机构还是家庭生活，调动总是缓慢的。

为此，联合跨部门特遣部队将从各个机构把分析人员带入同一个帐篷——该帐篷将设在阿富汗或伊拉克。显然，这将使情报能够得到正向分析，更靠近战斗，使过程更快并且让信息更有效。不那么明显但更为重要的是，有分析人员在场，同时前方行动，与来自其他机构的通力合作，让总部对华盛顿的依赖减少，极大地提高了使命和目标的共享度。让分析人员共享情报是非常强大的举措，他们简化作战人员评估过程，让依赖他们信息的进攻部队运转起来，再在行动后进行汇总。

会议后不久，联合跨部门特遣部队进驻巴格拉姆，他们的帐篷紧挨着其他“冬季袭击”行动成员，只是现在，这些行动成员永远长眠在之前的苏联空军基地。如果忽略弥漫在坦帕市之上的缅怀同伴之情，我们就能理解通过帐篷里的代表让这些机构一起工作是多么大的挑战。当联合跨部门特遣

部队帐篷里的领导任务落在我们最灵活的第714特遣部队身上时，我接下来的四年半中的大多时候，都在通过参与联合跨部门特遣部队的行动来争取更高程度的支持，我们广泛的任务也有了最优先的权利。

没有任何联盟会比我与中情局的关系更使人激动且富有成效。相比其他机构，我们与他们更加紧密地合作，努力试着磨合双方的耐性。在战斗结束时，我与中情局的伙伴建立了亲密的友谊。在我家中，墙上一个画框贴有一句话，是我在2005年坐在直升机后部飞过库纳尔时，别人写在一小页笔记本上的，后来我将它撕了下来。写下这句话的是后来成为我亲密同伴、朋友的一名中情局官员。纸条上写着："我不知道游骑兵的信条。但是你可以放心，我不会抛弃你！"

在我不止一次对"兄弟机构"之间的联系彻底失望时，我最信任的下属让我不再沮丧。他们向我复述在特别战役中要持续交流的意见。我知道我的同伴跟我一样有同样的复杂情绪，而我佩服他们的宽容。在最初的10月行程中，我视察了中情局在兰利的总部，我还顺路看了配有我们联络人的岗位。根据不同的环境和人员，特种作战和中情局的合作，仅仅比他们在1980年的"鹰爪行动"时好一点点。我们算得上是同时战斗，一起挫败基地组织；我们的战斗必须是一场统一的战斗。

并不是每一个中情局的人都这么认为。对这些人来说，他们与我们之间的关系很好，因为合作是有限的。他们的犹豫可以理解。他们中许多人感到担忧，因为以第714特遣部队为首的军队在反恐行动中开始扮演更加积极的角色。整个中情局的人数跟一个师的人数一样多，有些人担心，当国防部指示其巨大的资源将转向反恐时，它将压倒中情局，从而降低他们的作用。随着在兰利的情报工作变得更加棘手，一些人对我们的提议还有机构的运作方式反而存有一定的担心，而对安全的顾虑也让他们的前进有所保留。其他人对于插手他们在行的专业领域有着更为本能的厌恶。作为后备队，第714特遣部队响亮而巨大的名声很容易打乱他们谨慎的间谍工作，而且我们很有可能会泄露情报。当一个表现平庸的前中情局官员自鸣得意地说"欢迎来到反恐战争"时，我不得不在会议中咬紧我的牙齿。建立一段持久的关系是一场毅力和耐心而非智慧的磨炼。

第714特遣部队派往联合跨部门特遣部队的代表人数不断增加，那些政府机构就此表达了他们的态度，并下达了各自的命令。一些部门派遣了他们最出色的人，而其他部门部署了他们所不想要的人。他们礼节性地部署一些人才，但限制他们与我们的合作，很少有人完全致力于这支队伍的建设。

随着这些人混合汇聚在一起，联合跨部门特遣部队是将第714特遣部队组建为超越传统的核心部门的基础，部门的多样性导致了部队的状态起伏不

定。参与者都经历了精彩的故事，或通过他们的行动创造着自己的故事。一名年轻的海军中尉告诉我她在阿富汗出生，当她还是一个孩子时，曾经与家人一起骑着一头驴穿过开伯尔山口，逃离苏联的入侵。现在她回来了，成了一名美国公民，而她的决心却伴随着同事的质疑声。另一名在情报分析方面具有天赋的军官，不懂武器，意外地在联合跨部门特遣部队帐篷里使用了他的M16步枪。虽然没有人受伤，但子弹射穿了一个灭火器，白色泡沫从裂开的“伤口”中喷出，这些泡沫喷在了计算机服务器上，国家地理空间情报局在那台服务器上存储了所有特遣部队的地图数据，这毁了我们其中一个最关键的信息数据库。尽管这后来成了一件司令部内大家最喜欢的轶事，但在当时却并不好笑。

对许多人来说，联合跨部门特遣部队都是一个全新的经历，在某些方面更是一场冒险。不管是刚刚结束训练几个星期的大学毕业生，还是接近退休的士兵，很少有人能习惯这里的节奏和对业余生活时间的调度。远离领带、交通和华盛顿荧光闪烁的卧室，他们发现自己过着简陋的生活而且是身负重任的作战人员，他们得利用联合跨部门特遣部队提供的情报，在几小时，有时在几分钟内开始执行任务。对于年龄在25到35岁的大多数在那里工作的人来说，这是最疲倦、最令人沮丧却又是他们职业生涯中非常有意义的工作。

在巴格拉姆的联合跨部门特遣部队不是我们效率的引爆点，但它是我们前进中至关重要的基础。直到2005年，联合跨部门特遣部队以及在巴拉德组建的同行，作为集中分析情报的节点和连接其他部门的枢纽，在那一年才真正开始干劲十足地为组织做出贡献。联合跨部门特遣部队在那年春天的崛起，让第714特遣部队从一个小型袭击部队，转变为一个有统一着力点并集成美国政府不同元素的网络。

在我们建立新网络的同时，扎卡维利用他的网络刺激了一段血腥的、有数百年历史的仇恨的复发。在伊拉克南部针对什叶派的一场春季袭击后，一名在巴格达的法国外交官在报告中总结了这次恐怖行动：“我们最近看到在作为讲经人的萨达姆遭遇残酷命运时，瓦哈比教派对他极度狂热的一个可怕例证。”他是指发生在卡尔巴拉城圣什叶派清真寺的事情。任何一个见证了伊拉克战争的人都会熟悉他悲恸的反应。

那名法国人所依据的袭击发生在1802年的春天，当时瓦哈比教派是一个新清教徒式逊尼派运动，由穆罕默德·伊本·艾尔瓦哈比（Muhammad ibn Abd al-Wahhab）带领，他是一名认为伊斯兰教已经变味、充满欺骗和逐渐变弱的阿拉伯沙漠传教士。他认为只有严格的《古兰经》现实主义才能恢复伊斯兰社会的纯净和强大。瓦哈比从内志和汉志的伊本沙特军队来到北面的伊拉克，他想从那里开始征服整个半岛。在卡尔巴拉的那一天，是执行瓦哈比教派戒律的一个时点：什叶派是异教徒，腐蚀伊斯兰民族。他

们的清真寺是邪神崇拜之地，他们的宗教被亵渎。因此需要采取行动。

后来目击者向驻巴格达法国领事报告，“12 000名瓦哈比教徒突然袭击胡赛因”他们杀害男人、女人和孩子。“据说，”他说，“只要看到孕妇，他们就会对她开膛剖腹，并把胎儿留在母亲鲜血横流的尸体上。”瓦哈比教徒的袭击虽然是由宗教动机引起并制造了政治混乱，但它削弱了巴格达的中央权力，这显示了巴格达不能或不愿意保护什叶派和他们的圣地。这激怒了守卫什叶派同伴和神圣清真寺的波斯人。

在阿尔瓦哈比崛起和扎卡维出现之间的这两个世纪里，一些教派在逊尼派伊斯兰教的激进派当中对抗和分裂。扎卡维的沙拉菲斯特圣战主义者很大程度上归功于瓦哈比教徒信条，尽管在扎卡维推动的暴力政治示威运动中，他们试图在太被动或过于妥协的方面超越瓦哈比。而反什叶派教义对这些意识形态根深蒂固，甚至在20世纪后期出现了最暴力的萨拉菲[注]团体，这在很大程度上避免了1802年在卡尔巴拉出现的教派打击。在战略上，扎卡维唤醒了这种仇恨，并打算在2004年的春天，在同一座伊拉克城市，以基本相同的宗教动机发动一次袭击，旨在实现惊人相似的政治余波。

一月底的这次袭击给了我们一个变得更清晰的战役策略。除了扎卡维在2003年秋天策划针对联合国和国际红十字委员会的袭击外，直到那年年底，我们都不确定他是否在伊拉克。但随着萨达姆现在被捕，以及剩余的阿拉伯社会复兴党成员逐渐聚集在一起，扎卡维成了我们的主要焦点。随着他的行动，我们对他的了解有了一个质的飞跃，他确实是我们的一个坏兆头。

在一月的第三个星期，库尔德的自由斗士部队在伊拉克东北边境附近逮捕了一个名为哈桑·古尔（Hassan Ghul）的巴基斯坦基地组织成员。古尔担任情报员，带着两个光盘和一个U盘，内存有一封扎卡维写给本·拉登和扎瓦西里的信。这是一份来自伊拉克的急件，这封信描述了基地组织高级领导人躲藏在巴基斯坦的场景，并指出扎卡维在接下来的两年半将追求残忍一致的战略。他承认美国是一个威胁。但像在他之前的本·拉登一样，在扎卡维眼中，我们只是外强中干。“赞美归于真主，他们是一个简单的猎物。”相反，什叶派是“不可逾越的障碍，就像潜伏的蛇、狡诈和满是恶意的蝎子、敌方的间谍和无孔不入的毒液”。

伊拉克逊尼派尚未意识到这一点威胁——也没有联合起来支持扎卡维的行动。因此他们把外国圣战分子看作是真正守护信念的人、暴动的边界和对抗什叶派的唯一防御。为了使逊尼派从麻木中惊醒过来，扎卡维强调，什叶派将屠杀他们，他有一个简单的策略。针对什叶派平民，他将计划进行

定期和残忍的袭击，这会引发什叶派报复，直到彻底升级至完整的教派战争，激起全世界逊尼派的愤怒和同情，“伊斯兰国家”将作为志愿者和支持者来参战。什叶派显然在新伊拉克政府占主导地位，这是使巴格达成为阿拉伯帝国基地的主要障碍。只有在一场高调的教派战争中，逊尼派才会胜出。在那种情况下，基地组织将会统治一切。

联军公开了这封信。三个星期后，扎卡维兑现了他的诺言。3月2日，星期二，什叶派信徒从伊拉克周边和国外进入卡尔巴拉，这是202年前瓦哈比教派大屠杀的所在地。在将近30年里，这些什叶派第一次能自由地在圣城庆祝阿舒拉节。几十年来，萨达姆镇压什叶派身份的政治欲望，驱使这个国家废除了这个节日。

那个周二的早上，扎卡维的队伍——配备自杀式炸弹的间谍集合在费卢杰车库，然后被分派去往卡尔巴拉。随着一名科威特教士咒骂阿舒拉节庆典是“世界上最大的异教徒和邪神崇拜展出”时，其他人等待着向人群发射迫击炮。早上10点，在人群最密集、几近拥堵的街道上，在酒店和神殿外，多个自杀式炸弹爆炸。绝望的朝圣者恳求惊慌的人群不要践踏血泊和散落在人行道上的肉体和四肢，不要亵渎他们。差不多在同一时间，多枚炸弹突然出现在巴格达什叶派人群的附近。最后，这一天至少有169人死亡，数百人受伤。

扎卡维针对什叶派的反对活动不仅仅是在派别方面，而且因内心的仇恨和厌恶以及教条主义的神学承诺而升级。自1802年大屠杀后，扎卡维阿舒拉节的爆炸案，是反什叶派袭击愈渐叫嚣的鼓声中最响亮的，成功地推动了他的派别重组战略需求。扎卡维希望伊拉克被极端分子所争夺，而不是被温和派所伪造。在巴格达和卡尔巴拉的两起袭击后不久，民兵开始巡逻这些城市，把他们自己当成什叶派的保护者。如果什叶派在新伊拉克建设中对保护自己的能力失去信心，那他们可能会让民兵更多变：伊朗人支持的巴德尔大部队以及穆克塔达·萨德尔（Myqtada Sader）的乌合之众加入，让部队的数量日益增长。这些更激进、更具煽动性的团体都倾向于进行反逊尼派报复。

然而那年春天内战没有爆发。扎卡维反什叶派的持久重大袭击并没有引发他所追求以及我们预计中的教派分裂。在当时，至少，教派战争不是什叶派长期的利益，因为大多数什叶派在一个民主国家是被允许的。尽管什叶派民兵走上街头巡逻，但什叶派神职人员努力忽视扎卡维的所作所为，抑制教派的感受，他们指责美国人而非逊尼派。这反映了他们相当克制，却非宽恕。这是一个断裂且杂乱无章的什叶派政治共同体。

足不出户的分析人员常常讥讽伊拉克是一个在我们除掉萨达姆后很容易就被点燃的教派炸药桶。目睹国家陷入内战，很容易就会让人忘记，伊拉克

在2003年秋和2004年春时并非因教派路线而分裂。伊拉克人很少在宗教或民族方面认为自己是主要原因。尽管逊尼派和什叶派的分裂在萨达姆的统治下被利用和冻结，但每一个伊拉克人确实拥有共同的东西——其中一些是统一的共同愿景，一些是在20世纪80年代与伊朗的边境战争中在战壕和雷区中形成的。尽管一场对资源和政治权力的争夺不可避免，但在萨达姆倒台后，跟美国合作在什叶派和逊尼派之间仍有真正的利益。忘记这个事实让我们变得安逸——伊拉克领导层固执的拒绝胜过了宗教的偏执，这种选择变得根深蒂固——这是扎卡维带来的一个后遗症。

扎卡维旨在让伊拉克人像他看待他们一样看待彼此。而且对他来说，他们不是同胞、同伴、邻居、姻亲和同学。他们要么是同行的信徒，要么是在这种恐惧下灭绝的敌人。扎卡维的狂热的反什叶派教义日益驱动了他的组织，让他较少地专注于将美国驱逐出伊拉克，他们更多地倾向于攻击伊拉克人。在未来的几年里，固执且强大得足以抵御舆论谴责的扎卡维几乎成功了。

那年春天，扎卡维的暴力逻辑比后来更为模糊。但这些袭击的纯粹暴行和他们灌输到叛乱中的恐怖主义倾向，让我确信这场斗争将是漫长和困难的。根据以往历史，我知道在部队开展反叛乱或反恐行动时，道德和政治陷阱会随之出现，在我们发现自己以某种方式违背我们的价值观或我们的目标前，我想让我们面对它们。这将要求第714特遣部队担任独特的角色，并且掌握清晰的心理、道德和行动重点的专业知识。为此，在2004年4月的第一个星期，我让我的指挥官们一起参加了一个在巴格拉姆的会议。

周期性的指挥官会议对第714特遣部队来说特别有价值。鉴于我们地理分散，以及一些组织在独立和精英主义方面的执行彻头彻尾，这帮助我们在整个部队中建立团队合作意识，并平衡我们的策略。巴格拉姆的会议召集了第714特遣部队的关键成员、带领国家特遣部队的将军，以及构成部队的指挥官、副指挥官和高级军士顾问。每个人都飞到我们在巴格拉姆机场的基地。在那个大帆布帐篷里依然布满了金属折叠椅和折叠桌。

早在我们10月的旅程中，“斯科特”·米勒，也就是当时绿军的副手说，我们如果不认为在伊拉克面对的是一个完整且不断升级的叛乱，我们简直就是自欺欺人。他读过有关法国在本世纪中叶的叛乱经历。我们都读过《现代战争》，一篇1961年法国军事理论家罗杰·特兰基耶（Roger Trinquier）所写的简洁著作，但那年春天，“斯科特”给了我这本书的复印件后，我又读了一遍。尽管我们不同意许多特兰基耶支持的犀利解决方案，但他对挑战的分析非常有启发性。

在会议上，我决定播放《阿尔及尔之战》。这部电影是虚构的，但准确描

绘了民族解放阵线（FLN）的叛乱压倒阿尔及尔警察镇压行动的历史，之后的1957年，法国第10空降师被部署保护这个城市。此外，我让指挥官们阅读《现代战争》，当我派发给他们时，我没有发表任何信息或意见。我希望他们能想出新的观点。我们还从加州把道格拉斯·波奇（Douglas Porch）——法国军事反暴动战役最重要的学者之一——带到了巴格拉姆。

第二天的早上，我们观看了电影，然后进行了两个小时的热烈讨论。我故意让他们自由交谈。按照通常的情况，尤其是高级军士顾问，对于这些问题都会提出比较尖锐的问题。我认为让这些领导者得出结论并表达出来是至关重要的。但他们也需要了解我的个人观点，清楚我想要什么。为了展现我得出结论时的想法，我提醒他们来自电影里的两个强大场景。第一个展现了法国人在阿尔及利亚日常生活中，对深深扎根于民族解放阵线叛乱性质的基本无知。我指向其中一堵墙告诉他们："我们根本不知道铁丝网之外在发生什么。"

第二个是拷问场景。我相信，即使在"9·11"后美国人感到极度激昂愤怒，这样的办法也是会弄巧成拙，这部电影加深了自我接管指挥后，就一直对我们国家的囚犯审问行动的担忧。当我在2002年第一次部署到阿富汗时，我对于在巴格拉姆的审讯一直没有印象。我们国家缺乏智慧的制度侵蚀着我。在准备会议时，我保留了两个想法。首先，我们如何指挥我们自己是关键，而且军队需要一致信任这点。少做任何会羞辱我所带领的那些士兵的事。第二，我确信囚犯会带来行动风险：如果我们抓错了人，第714特遣部队将会被排除到战斗外，甚至可能被解散。在会议三周后，我们看到了哥伦比亚广播公司播放美国人虐待在阿布格莱布监狱囚犯的画面。当然，世界的其他地方也看到这些画面。

当我们会面时，在伊拉克发生这件事改变了战争的进程。第714特遣部队与这场战争的关系也随之改变。当天会议开始，当时的上校贝内特·萨克尼克，绿军的指挥官，从巴格达打来电话。他需要留在伊拉克，他解释说，因为4名美国安保人员在费卢杰被伏击并杀害，广泛的暴力要开始波动了。

之前的秋天，当我决定在巴格拉姆举行4月指挥官会议时，我们的主要焦点一直是基地组织对阿富汗和邻国巴基斯坦的威胁的不断增加。这一切将在数周之后的安保人员杀害事件中改变。这个来自费卢杰袭击的可怕情景——和它们预兆的震惊暴力——很快使得来自《阿尔及利亚之战》的钱包炸弹，以及打扮潇洒的阿尔及利亚恐怖分子看起来非常可笑。

---

1. 组成第714特遣部队的从属特遣队都被编上数字番号。这些数字在好

几年里不断变化，但是为了简单起见，我将对这些章节中每个组成的特遣队使用一个号码，即使这不符合实情。例如，第16特遣队在伊拉克行动，第328特遣队则在阿富汗，还有在其他位置的独立特遣队。随着第714特遣部队任务的扩展，后来又增加了新的特遣队。

2. 萨拉菲是伊斯兰教的一个极端主义教派,他们信奉没有删减或更改的伊斯兰教原初教义。

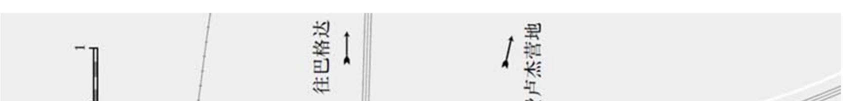
第9章
大本钟

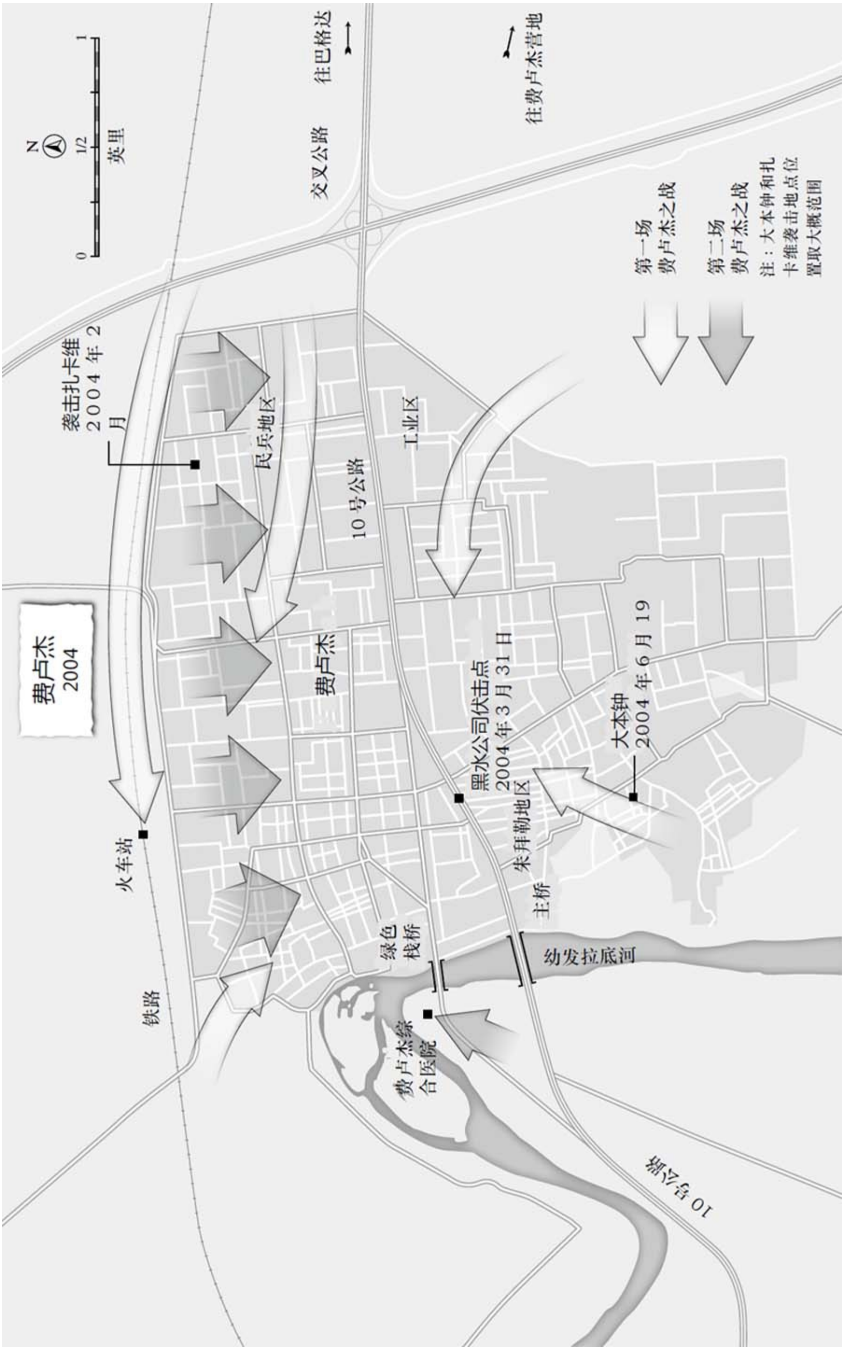
2004年4月～6月

2004年4月初，费卢杰的灾难缩短了我在阿富汗的停留。直到那个时候，我和我的指挥团队基本上都在战区四处飞行，安排常规军事飞行任务。现在我们在深夜召唤我们的一架MC130特种作战飞机上。听着飞机引擎低沉的轰鸣声穿过黑暗的飞机跑道，我焦虑地前往伊拉克。我感觉到，战争的进程改变了，而且对抗基地组织中的一个关键点在等待着我们。

一个星期前，一场在伊拉克公开上演的恐怖秀，使贝内特·萨克尼克未能参加我们在阿富汗的指挥官会议。之前的星期三，3辆空载的卡车驾驶在10号公路上，前往费卢杰，到城市西部的美国基地收拾厨房设备。但实际情况比这听起来要危险。4名美国安全承包商员工——为私人安全公司黑水工作——驾驶两辆非武装三菱帕杰罗护送卡车。在城市的入口，一群伊拉克国民警卫队士兵加入了车队。车辆在城市东侧的一个检查站被截停，并提供了海军陆战队对危险情况的评估。但是他们继续前进。先前，叛乱分子早已埋伏在这里。那天早上，听到叛乱分子准备清空街道进行袭击的消息，沿途店主早关闭了店面，且惊恐的居民都躲在了室内。

美国车队沿主干道穿过费卢杰。他们继续驶过各个角落，几个星期前，我们的714特遣部队车辆在这里右转，直接进入了我们搜查寻找扎卡维的房屋，并看到住宅小区里许多怒视的面孔。进入密集的城市商业中心后，安保人员便踏进了死亡地带。叛乱分子的车辆在第二辆美式越野车前面停下，不让他们开进去。叛乱分子从人行道冲向汽车，端着AK47突击步枪开火，射穿了帕杰罗的门窗。随着身后砰然的枪声，带头的越野车试图调头，加速，然后跃过凸起的隔离带。但是叛乱分子很快就来到距离汽车窗户的几英尺处，用子弹射穿汽车。他们一直开火，直到帕杰罗撞到另一辆车并颤抖着停下，司机倒下。4名美国人死在他们的车里。





注：大本钟和扎卡维袭击地点位置取大概范围

随着摄像机镜头的晃动，一群人冲到汽车前并点燃它们。当火焰平息时，尸体被拖到人行道上。他们用棍子敲打尸体，将其肢解，并在汽车后面拖拽尸体或尸体的一部分。人群——据说包括伊拉克警方、儿童和妇女——围在车后方的保险杠旁，大声喊道：“费卢杰是美国人的公墓”。一辆栗色轿车嚣张地按着喇叭。印着同样话语的传单被分发给众人，并在新闻摄影记者面前举起。人群和汽车转移到小镇的西南边缘，在那里，他们把剩下的两具烧焦的美国人尸体绑在绿色旧高架桥的横梁上。男人和年轻的男孩越过在下面咒骂的人群爬上支柱伸出棍子和鞋子敲打烧焦、变形了的尸体。一名巴格达人“难以置信”地告诉《洛杉矶时报》，在费卢杰，他看到“青年男孩……用棍子敲打烧焦的人肉碎片，‘仿佛他们是棒棒糖’。”

自战争开始以来，这是最严重的反对美国控制的示威。它击中了要害：其中一名安保人员是前海豹突击队队员，而其他三名都是前游骑兵。坐在带头车辆司机座位的，曾是1988年1989年第3游骑兵营的操作士官韦斯·巴塔朗拿（Wes Batalona）。这让我们想起了10年前来自我们司令部的尸体被拖拽在摩加迪沙街头的场景。

即使在此事件和随后两场声势浩大、尘土飞扬、艰苦的城市战斗前，“费卢杰”对美国人来说也是一个邪恶的名字，这个地方在美国的占领下变成了一个火药桶。我在那年春天来这里视察过几次，并知道这座城市是一个拥有285 000名信徒的宗教地区。这儿曾是古代贸易的路的枢纽，但现在对卡车司机来说，是一个走私中心和险地。但它还因为拥有133座清真寺，而获得“清真寺之城”的称谓，由此深深地让旧派人物感到骄傲并留在这里。这座城市的北部是为萨达姆生产化学武器的工业区，引起了联合国检查员的怀疑。

我在4月5日星期一抵达巴格达时，海军陆战队突破了费卢杰的外缘，进入城市的四面，这是众所周知的第一次费卢杰之战，这在后来这段时期被称为这场战役的开始阶段。他们在凌晨1:00开始袭击，并于在昨天晚上包围了城市。人们记录了费卢杰这场主要由海军陆战队进行的痛苦的、代价高昂的战斗。但大多人所不知的是，那个事件塑造了第714特遣部队，并改变了我们的故事，我们在那场战斗中扮演了任务更宽泛的角色。当时我不知道这座城市将成为中心舞台以及那里的事件将改变战争的进程。我也没有完全理解这座城市为什么会成为扎卡维的保护伞，其网络反过来刺激了我们军队的演变，同时又牵制着圣战组织的暴力扩张。

这里是第714特遣部队和基地组织第一次冲突发生的地方。这座城市拥有一段悠长、激动人心的历史。萨达姆为了减少他控制费卢杰的阻力，与这里的逊尼派组织建立了一个任命制度，频繁从收留了许多军官的城市里招募他的政府官员。在2003年5月，许多些阿拉伯社会复兴党成员在他们的军队解散后回到费卢杰，煽动城市的不满情绪，时间城内充满了经过训练

的军人。在萨达姆统治下，这座城市的社会环境变得复杂起来，随后由于美国的行动而变得愈渐敏感。

在2003年4月萨达姆垮台后，第82空降师负责接管这座城市，但城里的人迅速转而反抗他们。事实上，这里的人从来没有支持美国获得胜利。伞兵的夜视镜可以透视费卢杰女人的衣服，这样的流言增加了他们的不信任和敌意。2003年4月28日，在美国入侵后不久，约150名的费卢杰人前往第82空降师占领了的学校，要求伞兵们撤出。报告与随后引发暴力冲突的起因相异。根据第82空降师表示，他们是在被人群中的青年枪击后才回击的，而费卢杰人声称，人群中没人有枪支，没有发生所谓的暴行。最后，17名伊拉克人死亡，75人受伤。他们记得，美国人没有道歉，甚至没有表面上的金钱赔偿。多年之后，费卢杰人把这次枪击事件视为“大屠杀”，尽管接替第82空降师的海军陆战队试图为损失分发金钱以做补偿，但许多骄傲的费卢杰人拒绝了。

一年后，在2004年3月的最后一个星期，美国海军陆战队第1远征部队接管整个安巴尔省。在转交前的几周，费卢杰变得愈渐充满敌意。除了在之前章节中叙述的失败的夜间袭击外，我另外去了这座城市好几次，目的是会见第82空降师的领导人。第82空降师只有捉襟见肘的少量巡逻队分布在这座城市。2月12日，阿比扎伊德将军与师长探访了一个在费卢杰组织的新伊拉克军队。在约翰和伊拉克部队首领用阿拉伯语聊天时，叛乱分子从附近房顶发射的火箭弹击中了他们的驻地。约翰表现冷静。他毫发无伤。但两天后，这一个驻地再次遭到袭击。在一次周详的袭击中，50名叛乱分子分布在整座城市，袭击同一个伊拉克军队驻地，阻止士兵前来救援比较脆弱的市长办公地和警察局。而另一群叛乱分子的行为也相当令人震惊，他们释放了87名囚犯并杀死了至少20名伊拉克警察。随着叛乱分子在费卢杰立足，他们把这里当作一个行动基地。3月早些时候，逊尼派叛乱分子从那里派遣了自杀式人肉炸弹到卡尔巴拉和巴格达，攻击阿舒拉节的游行队伍。后来在那个春天，一盒圣战主义者的磁带被找到。“如果约翰·阿比扎伊德这次逃过了我们的制裁，”我们认为演讲者是扎卡维，“我们将会伏击他。”

在安保人员遇袭事件前，我跟第1陆战师的指挥官当时的少将詹姆斯·马蒂斯（James Mattis）谈论了他对费卢杰和将来潜在的危险地区拉马迪的处理计划。那次谈话是我们之间的第一次交谈。就他即将前往安巴尔省进行的激烈战斗而言，这两个身份他都需要——海军陆战队的指挥官疯狗马蒂斯，以及拥有一颗人类学家的好奇心和对于细微差别的鉴别能力的人类思想学者。鉴于前一个角色是他恶魔般的灵魂，他将利用后者进行领导。

“我们正在计划以不同的方式来做这事。”他说，“我希望我们脱下凯夫拉头盔。”他谈到了保护城市里的人。“我们要步行进入这个城市，并放出小型

巡逻队分散到整座城市。”

他的目的是要在民众之间建立一个更持续、更直观的影响。在他们部署前的短暂时间内，吉姆试图给营里每个排进行额外的语言和文化培训。他甚至安排了来自洛杉矶警察部门的帮助。海军士兵将留着胡子，这是一个微小但会引起共鸣的文化标记，向伊拉克人示好。当时，我知道他的海军士兵计划穿上深绿色的森林迷彩服以及闪亮的黑色靴子作为第一次轮守的装备。选择这套制服是为了让费卢杰人把他们与穿米色和棕色沙漠迷彩服的第82空降师区分开来。我们都知道，仅仅戴上软帽子不会赢得费卢杰。但很早之前，马蒂斯就明白，当地人的看法跟所有的战术效果同样重要。

随着他们在那年3月取得这座城市的控制权，美国海军陆战队以徒步巡逻为开端，开始实行马蒂斯的方法。对抗顽固的叛乱分子，这种方法是危险的。3月25日，星期四，在我几周前走过的由排屋组成的民兵社区里，叛乱分子利用自制炸弹杀害了一名海军陆战队士兵，并致使另外两人受伤。第二天海军陆战队回到社区，最终控制了立交桥和桥东地区。第16特遣队和海军陆战队密切合作，在海军陆战队稳定的表现下，我们收集了情报并进行了精确的突袭。3月24日晚，我们的一支绿军车队在镇外遭到伏击。在后来的大规模交火中，随着作战人员用车辆作为掩护，一名囚犯逃跑了。一个星期后，那些美国安保人员驶入了这不断升温的热战区。

这是伊拉克战争的最艰苦开篇。在3月31日，伏击黑水车队后最初的几天里，这次袭击似乎并没有破坏海军陆战队清扫城市叛乱分子的计划。马蒂斯的军队在费卢杰当地警察局局长的帮助下寻回了安保人员的残骸。联军通过铲除城市里的犯罪团伙头目，从人群中收集情报来帮助我们。我在阿富汗等待着。但华盛顿想要对这次安保人员的被杀以及被毁尸做出回应，并快速取下这座城市。海军陆战队强烈反对，他们想在他们的防期内管理费卢杰，而不想对叛乱分子的反抗作出冲动的反应。他们被华盛顿否决了。马蒂斯将军奉命在72小时内攻击这座城市。他们的头盔将继续戴在头上。

我们费卢杰基地团队的指挥官决定零散地分布海军陆战队与绿军作战人员。这些分散的队伍不仅拥有宝贵的经验，而且相比许多海军陆战队能更好地与在费卢杰的指挥中心交流。我们的技术结合作战人员的敏捷和经验，让我们可以针对他们在费卢杰想要搜寻的东西，得到一个快速、有力的全景图。我很喜欢之后战争中的地面报告。

往返于巴格达总部和在费卢杰与拉马迪附近的前哨站，我没有看到积极的团队报告。在进入市区后不久，海军陆战队面临着很严重的阻力，但我们并不太清楚这个阻力来自何方。我们知道费卢杰藏有试图驱逐美国人并试图在什叶派主导的新伊拉克中赢得政治和经济特权的民族主义逊尼派叛乱

分子。用温和点的说法便是，这些伊拉克人在努力保卫他们的骄傲。我们也知道，费卢杰是部落犯罪网络的一个连接点，这里提供大量的武器和资金。最麻烦的是，萨拉菲斯特圣战主义者混在其中。现在，这条贸易航线让费卢杰变成了冰箱和汽车的走私据点，这让这座城市印上了正统基督教派空想标志，他们在1802年洗劫了卡尔巴拉。费卢杰坐落在连接沙特阿拉伯瓦哈比派和该地区其他大城市如摩苏尔、阿勒颇和安曼的走廊上。安巴尔省的大部分地区都是孤立的，但费卢杰的清真寺和历史使这里为一个集散地吸引了小部分外国圣战志愿者。

绿军在那个星期报告的内容很是让人惊奇，那些武装分子似乎突然公开露面。原本伊拉克人在看到他们的同胞吊起那些尸体时感到厌恶，但几天后，这种感觉便被在费卢杰战争中的团结精神迅速取代。对于一些伊拉克人来说，入侵费卢杰是美国最为丑陋的占领形式：他们认为出于报复，海军陆战队是因少数有罪的罪犯而对众多的无辜者实施集体惩罚。

认为美国人犯下暴行的看法，主要通过着重报道平民伤亡数字的阿拉伯电视网络快速广泛地传播开来。甚至在袭击开始前已有电视台报道在费卢杰受伤的平民，以及众多网络播放其他战斗的资料片段。半岛电视台报道美国炮弹击中清真寺或横扫了25个家庭，以及美国报纸不断重复的声明。实际上，在一开始美国海军陆战队在费卢杰战役中没有发射任何炮弹，只在飞机上使用过精密武器。但这谣言引起了可怕的共鸣。

这种感觉如此深刻，使逊尼派和什叶派伊拉克人联合在一起，形成了短暂的互帮和合作。据报道，在巴格达的什叶派发款给这座城市，并从他们自己的库存中拨发食物和药品捐赠。他们催促他们的兄弟和儿子一边收留逊尼派难民，一边对抗。什叶派领导者也请求支援费卢杰。当然，这跨教派的联合以及瞬间的团结没有持续多久。

弥漫在联军之间的政治压力，对阻止敌人在费卢杰的宣传没多大帮助。来到伊拉克的联合国代表拉赫达尔·布拉希米（Lakhdar Brahimi）以辞职相威胁，英国首相托尼·布莱尔（Tony Blair）也恳求布什总统停止袭击。最严重的是，直到伊拉克主权在2004年6月底恢复前，与联军驻伊临时管理局合作的伊拉克临时政府管理委员会威胁说，如果不停止袭击便解散。其解散对新伊拉克来说是可能致命的。因此总统下令停止了袭击。

在那个时候，我只了解政治演习的一部分，因此当接到马蒂斯的电话通知说华盛顿要求停止袭击时，我很惊讶。在很大程度上归咎于自己的困惑。我与海军陆战队指挥部建立了太少的连接——这是一个我曾努力避免重复出现的错误。从海军陆战队开始，我尽可能地多地将联络人分发到众多部队和司令部中去。那些联络人反馈信息，然后我们很快建立合作系统，结合并对比情报。在费卢杰之前，协调一直是第714特遣部队工作中一个重

要但不太相关的部分。现在我明白了，这对我们的工作效率来说是至关重要。

2004年4月9日，星期五，约翰·阿比扎伊德飞到伊拉克，然后去了海军陆战队在费卢杰的营地。约翰亲自告诉海军陆战队取消整个进攻，也知道他们将会很生气。当天晚些时候，在攻破巴格达一周年纪念日，我和他一起出现在费卢杰。事情本来进展顺利。但另一方面，这是联军入侵以来最糟糕的一天，逊尼派和什叶派极端分子开始获利。逊尼派的暴动在费卢杰获得了战术上的平局：对他们来说，那是一次具有传奇色彩的胜利。

别处的战斗进展也不太顺利。伊拉克的其余大部分地区不断爆发暴乱。随着费卢杰摇摇欲坠，前一周，联军驻伊临时管理局选择对抗穆克塔达·萨德尔（Muqtada al-Sadr），一名被萨达姆暗杀、享有盛誉的什叶派教士的侄子，父亲被暗杀。布雷默将《哈瓦兹》停刊，这是萨德尔的代言报纸，并逮捕了他的一名高级助手。作为回应，萨德尔的迈赫迪军（JAM）民兵组织在其什叶派据点纳杰夫、卡尔巴拉、库费的街头发起叛乱。在萨德尔城——巴格达什叶派的“邻里”，这里是2500万人的家园，最近用“萨达姆城”命名，以纪念穆克塔达的殉道父亲——迈赫迪军袭击了当时的少将马蒂·邓普斯（Marty Dempsey）指挥的第1装甲师。当我在星期五会见阿比扎伊德时，萨德尔城已经全面暴乱。那一天，邓普斯的士兵在巴格达读了他写给他们的信，解释他们在此长达一年的服役期将再延长三个月，他们将继续对抗萨德尔民兵。他的士兵十分努力地战斗，马蒂在信中告诉他们，允许他们“以暴制暴”。

4月剩下的几个星期和5月初，伊拉克进一步变得分散。坦帕公路——从科威特到巴格达运送物资的主要干线——随着叛乱分子点燃路边的炸弹炸毁桥梁，使众多卡车停止前行而关闭。我继续在机场基地的滑行道上慢跑，但当我看着叛乱分子用107毫米和240毫米火箭，在机场内的草地上炸出坑时，我依然有一种不真实的感觉。此时跑步既不夸张也非精神失常。那些火箭弹定位并不精准，而我们附近的总部是一栋未设防的建筑，因此在户外跑步并不比坐在电脑前更危险。但是残留在干燥空气中的炸药味，让我们呼吸着酸臭的金属味，这是暗示事情进展不妙的恼人提醒。

4月23日，当我们把注意力放在伊拉克局势的恶化时，我专程从巴格达来到卡塔尔我在前方的总部，与约翰·阿比扎伊德见面。我们讨论了当前的形势和第714特遣部队的潜在作用。此时，克雷格·尼克松（Craig Nixon）——游骑兵指挥官，也是当时阿富汗第714特遣部队的负责人——从巴格拉姆打电话给我，告诉我一名游骑兵在伊拉克东南部附近塞拉村庄的一场交火中被杀。在我们谈话时，我把这个不幸的消息告诉约翰。那天晚些时候，克雷格再次来电告知进一步的消息：牺牲的游骑兵是帕特·蒂尔曼（Pat Tillman），他是在“9·11”后应征参军并被广泛报导的专业足球运动

员。我没有跟蒂尔曼见过面，但失去任何士兵都是令人悲痛的。克雷格告诉我正规的通告和其他行政程序正在进行。他还告诉我，根据蒂尔曼在演习时对敌方部队的反应，直属上级指挥官将为他的英勇颁发银星勋章。当时，大多在行动中阵亡的军人都会得到一枚勋章，往往是铜星勋章。我们根据当时的标准规程，尽快地授予勋章，好让它能出现在家属的追悼会上。

像我之前计划的那样，第二天我跟指挥团队飞往巴格拉姆。除了正在进行的行动，克雷格向我简述了蒂尔曼下士的死亡情形。他描述，一个午后，也就是快到晚上的时候，蒂尔曼被丘陵地爆发的交火击毙，他是被轻武器击中的。他继续说，尽管进一步的调查很必要，但他已得出结论，蒂尔曼可能是死在游骑兵同伴的炮火之下。他描绘出交战的概况，我们讨论了这是如何发生的。讨论结束后，像我处理所有同伴误杀的疑似事件一样，我致电给在坦帕的特种部队司令部总部，传达了这个误向自己人开火的初步结论。布朗将军不在，因此我把这个信息告诉了他的副手，当时的海军中将埃瑞克·奥尔森（Eric Olson）。

在跟克雷格讨论那次事件时，我询问了有关银星勋章的事。第2营的指挥官杰夫·贝利中校（Jeff Bailey）说，尽管他觉得这可能是误向自己人开火的事件，但蒂尔曼的行动——蒂尔曼所在的游骑兵部队针对敌军而进行的演习——是得到批准认可的。我同意他的看法，并且在短时间内就批准了游骑兵团内部的嘉奖。

几天后，我被告知备受瞩目的蒂尔曼下士追悼会计划在圣何塞举行。我已把他死于自己人误开火的可能性评估递交给特种部队司令部，并建议他们针对这种可能性展开一次调查。由于我知道会举办纪念仪式，因此决定直接把消息转达给阿比扎伊德和布朗将军，强调这可能是我们自己人开火造成了他的死亡。正如所有我的官方通信都要求那样，这消息是机密的。我也把这消息发送给在美国陆军特种作战司令部行政总部的菲尔·基辛格中将（Phil Kensinger），他负责处理游骑兵那样的陆军特种部队成员在行动中死亡的事件。

在随后的几年中，围绕帕特·蒂尔曼因自己部队开火死亡的事件以及给他家人的通告，都出现了不断持续的争论。我们进行了5次调查，而有意欺骗、隐瞒和利用蒂尔曼下士的死、有政治目的的指控不断扩散开来。可悲的是，事件的真相和信任都在这过程中迷失了。真正让人担忧的是，与其家属之间进展缓慢且不完整的沟通，混合着蓄意过失的怀疑与日俱增。

由于第714特遣部队指挥官负责指挥游骑兵，并不负责与家人进行事务沟通，我并不完整地知道发生了什么。但是在阿富汗，我见证了游骑兵在面对一名同伴离逝时，他们用反映军队深厚价值的方式，关怀倒下的游骑兵

以及其家属，他们流露出的是坦率而非其他。

我后来得知这个家庭没有立即被告知可能是我方部队开火导致自己人死亡的判断。从一开始，我以为他们会被告知这可能正在进行调查，但我认为，最终的判定不会向其家人以外的其他人公开宣布，直到调查的结果得到最终确定。根据调查一般所花费的时间来看，我知道调查的结果可能会在追悼会之后才能完整得出。

在帕特·蒂尔曼牺牲几天后，我最初所拨打的电话以及我传达的消息，反映了我想全面通知多个司令部以及参与了蒂尔曼下士相关行政事务的指挥官的意向。

很多人开始关注在颁发银星勋章时的叙述措辞，有人发现蒂尔曼的死亡原因有些蹊跷。在这之前，我曾看到别人把银星勋章仔细地镶裱，并骄傲地挂在我参观过的家庭墙壁上。因此在嘉奖礼上，我们没有引用依然不确定的我方开火导致蒂尔曼死亡的结论，而是试图引证其英勇行为的事迹。任何我本应捕捉到的错误，都不是歪曲或误导意图的结果。我相信，如果帕特·蒂尔曼是死在自己人的炮火之下，在每一场战争中，这都是一个悲哀的现实，但并没有减少他的贡献和他牺牲的价值。

直到今天，我依然为游骑兵蒂尔曼的死而感到悲痛，正如我为每一名曾与我一起服役但逝去的成员一样，对他们的离逝带给每个家庭的痛苦，我感到悲痛。

我在5月末回到巴格达，彼时“斯科特”·米勒敲响我办公室的门。“长官，我找到了这个贝尔格的视频。”他递给我一张DVD。在此之前，已出现许多绑架事件。但尼古拉斯·贝尔格（Nicholas Berg）因为“斯科特”给我的这张DVD，而成为最近最为声名狼藉的受害者。贝尔格是一名来自费城的26岁美国人，他在那年春天来到伊拉克修理电话塔，独自走遍整个伊拉克。绑架事件在那年夏天开始频繁发生，4月10日他遭到绑架。“斯科特”来到我的办公室时，我收到报告说，贝尔格在镜头前被处决。士兵在巴格达的天桥下发现了他的尸体，他被处决的视频上传到了一个圣战网站。当我加载DVD时，“斯科特”坐在我的对面。他摇了摇头。

“长官，我认为他没有预想到这一刻。因为他坐在那些家伙前面时，我想他并不知道他将被斩首。”

经过几周的情报更新和我们关于人质项目的简报，我渐渐知道了不少关于尼克·贝尔格的事。因此，当他的画面出现在屏幕上时，我一瞬间有一种熟悉的感觉。在视频中，他穿着一身橙色囚服，在5名身着黑色服装、头部被盖着的男子前。情报告诉我们中间那名体型庞大的男人是扎卡维。在镜

头前发表一段谩骂后，他从黑色衬衫中抽出一把长刀，并拉扯贝尔格的镣铐，让他站在旁边。那些追随者压着贝尔格直到他被处决。即使我知道这结果，但在视频的最后我还是不得不有意识地松开紧握着的手。

由于我们跟基地组织的近距离作战，我们的军队开始看到许多这样的视频。战争往往驱使着强烈的情绪。美国人对于阿拉莫之战的愤慨，让德克萨斯人在圣哈辛托获得胜利，并残酷地追捕和杀害数百名试图逃离的墨西哥战败者。第二次世界大战期间，仅有的9名五星上将之一的哈尔西（Halsey），在太平洋的一个港口入口处放置了一块看板，写着："杀死日本鬼子，杀死日本鬼子，杀死更多的日本鬼子！"约翰·潘兴，另一名后来被授予五星上将的美国军官，在菲律宾被叛乱分子自杀战术所挫败。随着在伊拉克的敌人变得愈加险恶，我们军队的这些过去，以及类似的时刻浮现在我的脑海中。

在对抗那些战术愈渐恐怖和让人愤怒的敌人时，我试图向我的军队以及我自己强调必要的纪律。我们维护军队道德界限的必要性并不难理解。失去纪律的军队形同一群暴徒，缺乏法律和道德理由的杀戮就是谋杀。但在射出第一枪，产生第一具血腥的尸体之时，战争不再是理论。像我的指挥官前辈一样，随着我们从理论中走出，我发现在遭遇各种情况、承受所能接受的最大损失后，保持平和的情绪非常困难。我记得，格兰特承认他很少在战地医院探访受伤的士兵，因为他觉得，看到因他的决策所带来的损失此残酷至极，会有碍他作出他认为必要的艰难决定。我在格兰特的坦白中看到了坚忍。

最终，那年春天，尼克·贝尔格在费卢杰的殉职让我们变得更坚定，更严肃。直到2006年末和2007年，联军领导人一直在我们的简报和对话中回避使用"战争"这个词。而总是使用"问题"或"形势"或"冲突"。但事件发生后的那个春天，我开始告诉我的指挥团队，并一直重复，直到我辞去指挥工作："这是一场战争。而且这场战争将会有一名赢家和一名输家。我们在这里不是进行反恐战争。我们来这里是为了获胜。"

当我在2004年4月9日（星期五）会见约翰·阿比扎伊德时，我们并没有取得胜利。从历史上看，随着愤怒演变成反抗，暴乱都会孕育潜伏一段时间。政府通常都不会察觉到这些刚刚兴起的组织。因此就在那个星期五，自战争开始以来第一次，逊尼派在国内公开地以暴乱控制了部分费卢杰。

在费卢杰重新启动海军攻势，在政治上是站不住脚的。他们被迫撤出城市。他们准备在三周后离开，此时试图想出一个权宜之计。在他们正式撤离的前一周，开始组建一支称之为费卢杰旅的当地安全部队。他们选择了一名前复兴党将军作指挥官，提供有限的装备，并用一些来自费卢杰的伊拉克人填补队伍。显然自成立以来，该旅队就承担着巨大的风险。有少数

人怀疑这种民兵组织可能会集体转变阵营，或被叛乱分子和他们本应管辖的外国武装分子迅速泛滥成灾。但在城里拥有一些“代表”，聊胜于无。

在海军陆战队撤离的前几天，伊拉克充满了暴力冲突。4月26日，一个排和少数来自我们特遣部队的绿军队员进入西北地区。他们在那里教导海军陆战队如何使用一种新型武器。但很快，叛乱分子便发现了他们的位置。叛乱分子驾驶货车抵达大楼外，使美军处于覆灭的危险中。随着叛乱分子袭击大楼，在突击的过程中，为了帮助在两栋大楼中受伤的海军陆战队队员，一名绿军医师参谋军士丹·布里格斯，穿过枪林雨弹的街道来回奔跑6次。与此同时，在这些大楼的一个屋顶上，两名绿军作战人员和一小队海军陆士兵从小巷、窗户以及屋顶射击击退了叛乱分子，突破了他们的包围。一名作战人员，军士长唐·科伦巴夫在掩护剩余部队疏散时，独自一人站在屋顶上。他谨慎地转移射击点，打几枪换一个地方，牵制了300名叛乱分子。由于他们的非凡勇气，布里格斯和科伦巴夫被授予了铜十字英勇勋章，这枚英勇勋章仅次于荣誉勋章，而拉里·博伊文，在交火中两次受伤，但每次都又返回战斗，被授予一枚银星勋章。他们值得拥有这些勋章。几天后，美国海军陆战队员撤出了这座城市。

5月底，在海军陆战队把这座城市交给费卢杰旅不到一个月的时间，阿比扎伊德传唤我会见里卡多·桑切斯中将、布雷默大使和在费卢杰郊区的海军陆战队指挥官。我们的特遣部队相信，除部分地区外，几乎整座城市都是叛乱分子的自由地带。对于一些逊尼派新兵来说，加入费卢杰旅是一个通过我们检查站进入城市加入叛乱队伍的方法。剩下的费卢杰分遣队无法匹敌叛乱者。一些游击队激烈地战斗。所有人都热衷于“打败”全副武装的海军陆战队。此外，在2004年春季和夏季，许多逊尼派叛乱分子采取此前曾阻挡复兴党的反抗行动的宗教幌子和逻辑。加入扎卡维行列的伊拉克人日渐增多，他们开始仿效萨拉菲派，这是一个以反抗前锋队为旗号的极端主义教派。这种包装不能帮助伊拉克，但却帮助了外国武装分子潜入伊拉克成为圣战志愿者。他们通过夸大抵抗费卢杰入侵者的故事，来让自己显得更英勇。对许多人来说，最近在阿布格莱发生事情，带来了炽热的怒火，那里的衰落的景象驱使他们来到伊拉克，在今后的几年中，这简直就是火上浇油。圣战反抗派别在民族主义叛乱的冲突中分化，费卢杰变成了他们的象征和指挥基地。当叛乱分子派系间的博弈结果尚未明朗时，我们认为费卢杰旅在最初成立的几周内会被削弱。

“费卢杰旅完全无用，”吉姆·马蒂斯在会议上说。“他们被打散了，可能无法恢复。”

当我们在费卢杰营地举行这个会议时，这个有密集美国军事力量的基地，让我们觉得这一切都不太真实。在短短的一段距离之外，整座城市变得日渐封闭和难以接近，并处于叛乱分子的控制之下。建立费卢杰旅的这些协

议和敏感的幕后政治阻止了美国海军陆战队进入市区内。阿比扎伊德明确表示我们不能允许这种情况继续下去。

“我们需要打击某些目标。”他说，并用他的手边敲打着桌子。他看着我们。

为了在费卢杰这个在那个夏天我们无法攻入的城市里精准攻击，我们将利用第714特遣部队现有的与尚未成熟的能力。特别是下面两件事情反映了这些改变。第一，布里格斯、科伦巴夫和博伊文与海军陆战队的行动反映了我们与常规部队不断发展的关系。第二，我们利用的每一个技术，结合精细的分析，意味着我们可以凭借不断增长的速度和精度来找出目标并加以打击。那一年的秋天，当海军部队强行夺回费卢杰时，第714特遣部队已是一支全新的军队。

这个过程虽然开始缓慢，但很有必要。到夏初，我们在费卢杰的情报已减少了许多。叛乱分子的暴力报复消灭了生活在那里的几个情报员，而且招聘新人几乎是不可能的。但在短期内，我们无法深入洞察这座城市的权力真空是如何填充的，以及敌人是如何聚集在那里的。

越来越成熟地使用无人机，是我们做的最有价值的事情。“捕食者”是最常见的机型。这些远程操控飞机，在它们的腹部配备摄像机，发送现场图像，反馈到联合作战中心（JOC）的显示器上，让我们可以持续看到一个地点或车辆。我们之前使用过无人机，但效果不一样。当我在2003年接管指挥时，在整个伊拉克我们通常只可以使用一架捕食者。在那架“捕食者”上，我们在机身上增配了一个摄像头。

在那年6月，一些现存的无人机在控制方面仍很笨拙。空军把无人机视为一个战略的收集平台，并有意集中管理它们，考虑到系统有限，这是可以实行的。这项技术让铁血战士可以在遥远的基地甚至是从美国发射导弹，出现问题后可以在战区中进行修复。如果有合适的设备，这些使用降频摄像的无人机是可以被发现的。

第714特遣部队的任务往往需要持续性的监视人和移动的车辆，不像是大型和静止的目标，我们常常需要注意识别微妙的动作或特定的言谈举止。第714特遣部队将指挥“捕食者”监视一栋建筑或跟踪一辆汽车——通常是一辆白色轿车，而这样的白色轿车在这个国家随处可见。

这是一个极好的形势，新兴的技术使得分散运作成为可能，但我们尚未想出如何有效地利用它们。我们很快认识到，无论是在行动中还是心理上，我们都需要充分整合每一个可用的情报源，深入到我们的军队中，并在接下来的几年里完善取得进展的方法。最后，我们利用一个联络人组合，不

断沟通，并最终形成特种作战部队“捕食者组”，建立我们所需的紧密合作关系。

如战时经常出现的情况一样，这个挑战让两名绿军的主要领导人参与进来。史蒂文（假名）中校是绿军在伊拉克巴格达的中队指挥官。同样在巴格达，当时的少校韦恩·贝尔福特是驻伊拉克第16特遣队的情报长官。史蒂文是直接从常规部队军而不是通过游骑兵或绿色贝雷帽特种部队来到绿军的。他的外表和指挥部队的方式都保留了更多常规部队的风格，但通过始终如一的表现和后来指挥这支部队的经历，他在绿军中赢得了尊重。韦恩之前在菲律宾监测伊斯兰极端主义组织，然后来到了司令部。他是一个小分析员团队中的一员，今年1月，他带着自信告诉我，不仅扎卡维在伊拉克，他们还看到了一个暴力圣战网络雏形在那里扎根。当时，他们许多的同事都怀疑这项分析。

在3个月的执勤期中，最后两个月，也就是2004年的5月和6月，史蒂文和韦恩试图合并独立的情报和行动。由于费卢杰难以接近，史蒂文要求他的人员轮流与韦恩的分析员一起，不间断地24小时轮班监视“捕食者”。为了获得城市里的生活景象，他要求作记录，跟踪车辆、监测房屋、观察道路。我们开始根据目标对他们日常生活习惯和日程进行分析，我们将其称之为“生活模式”分析。

除了录制敌人在这座城市行动的详细地图外，轮班监测让部队发现了许多重要的、曾经接触不到的信息。第714特遣部队里的精英人员，变得更加尊重情报专业人士。他们通过学习像分析员那样思考、通过获取敌人的大量情报，成了更好的前线作战人员。分析员和作战人员日渐拥有使命感，通过将目标决策权划给普通士兵，从而反过来增加在地面的活动。

一些作战人员喜欢自己沉浸在情报分析中。由于处理战术袭击并非易事，有些人憎恨这种非本职工作。通过调整，我们试图改变他们的态度：我们希望他们积极帮助分析员寻找目标，而不是消极地等待接受一个目标任务。为了获胜，我们都需要时刻深入到战斗中。

出人意料的是，多亏作战人员当中有一名非常专注的同事，这个过程在6月中旬加速。吉米·D，一名后来成为军士长的绿军图像分析员，成为战术行动中心必不可少的成员。“吉米·D，你发现什么了吗？”他很少离开作战指挥室，进入这个房间，这是我们最常会听到的问题。事实上，在他在此后服役期快结束时，吉米·D已发现了一些非常有用的情报。

几天前，在回顾记录视频后，吉米注意到一辆拖拉机封锁了费卢杰一段街道的入口，阻止了所有的行人和车辆。当他在几天前检查图像时，这儿并没有这东西拖拉机。因此通过遥控数千英里之外的无人机，他指挥“捕食

者”回到那个地区进行现场拍摄。他开始到处搜索那条街道。在路的一端，他看见一群人在装卸停在一栋房子外的两辆卡车，用出租车和长平板车拉东西。地毯卸完几分钟后，那些人开始从那栋房子运送可疑的板条箱到平板车上，并盖上帆布。接着是数支AK-47突击步枪和弹药。过了一段时间，第二辆卡车开到这个位置，在装载依然进行。我们跟随卡车穿过街道，离开费卢杰，往东到10号公路，在它到达巴格达西南部时，我们在途中拦截了它。正如猜想的那样，车上装满了各种各样的弹药——火箭弹、机枪、榴弹发射器和未加工的汽车炸弹炸药。我们让无人机飞回城市并封锁部分街道，在那里看到那些人继续匆忙装载物资到卡车上，然后进入汽车。他们随后穿过费卢杰，驶过叛乱分子在3月31日进行伏击的商业地带。最终在城市的西南郊区，他们停在一间混凝土和砖块建成的房子前。于是，这里立马升级为我们的一个潜在目标——“大本钟”（Big Ben）。

被拦截的卡车由两人驾驶，随行的还有一个13岁的孩子，他似乎是在为了帮助他们不被怀疑地通过检查站。那些人声称是被雇来帮忙的，在质询下，他们证实了刚刚离开的其他人是在转移武器，他们把武器藏匿到了一间新房子中。他们描述的那个社区与那新房子的周围相符。于是，我们便有了一个可行的目标。而且是一个紧急的目标。叛乱分子在费卢杰征用了许多城市的车库和仓库，过程生产他们将派遣到巴格达和萨德尔城集市的汽车炸弹制作“工厂”。

通过恒久的坚持和一些运气，吉米·D发现了众多的未使用武器。叛乱分子可能会在接下来的一两天分散匿藏，而仅用两双眼睛定期监视城市，——我们的“捕食者”和武装直升机我们很容易就会在这个城市的迷宫中跟丢他们。我们必须迅速行动。

但由于围绕着这座城市的政治力量，在费卢杰市内进行袭击的行动变得很复杂。6月18日，我飞到海军陆战队的附近基地会见阿比扎伊德，马蒂斯和他的顶头上司——指挥海军陆战部队第1远征军的吉姆·康威中将（Jim Conway）。史蒂文·韦恩和一个叫约翰·克里斯琴的第16特遣队军官跟我一起。阿比扎伊德对费卢杰的状况感到沮丧。直觉告诉他，我们要阻止费卢杰成为叛乱分子的内部避难所。

“我们需要向敌人加压。”阿比扎伊德说。

史蒂文向阿比扎伊德简单汇报了他们铲除大本钟的计划。他们将投下一枚炸弹，并为了从瓦砾中收集情报、调查和逮捕叛乱分子，在最初爆炸后，他们将派遣一支地面进攻部队进入现场。进攻部队将搭乘MH-6“小鸟”直升机，从高度敏捷、由“黑卫士”驾驶的“小鸟”上快速伞降。由于没有地方降落，第二组部队将乘坐车辆前往这座城市。4月的战斗让他们学会迅速集合，以及包围敌人目标，并监视现场附近的敌人。回想在摩加迪沙，绿

军作战人员和游骑兵在没有任何装甲防护之下奋力战斗，穿过拥挤街道，真是一次痛苦的教训，史蒂文的团队明确装甲车是必要的。

“很好。”阿比扎伊德说，“袭击他们，监视他们，然后再次袭击他们。”他转向康威和马蒂斯，重申了这一点。“我想要你找到一些目标让斯坦的人来袭击。我们在这里需要更加积极。”

那天晚上，当我们计划最后的突袭战术时，我接到了一个来自康威的电话。他不愿让潜在的平民伤亡给叛乱分子任何宣传借口，他不想向目标投下炸弹。在他的队伍准备走到黑暗的停机坪开始行动时，我打电话给史蒂文。装甲车、汽车按战斗指令排列，在原地启动并出发。我解释说，我们不能炸毁那个地方。我感到困扰，因为我这是在要求他们承担更大的风险。史蒂文理解这一点，他的士兵也是如此。

“是的，好吧，长官，”他说，“我们动手吧。”

我们没有使用精确制导炸弹，载着绿军部队，的直升机配有导弹和机枪,能够在队伍降落并闯进去前，袭击敌人的安全藏身处。我再次联系海军陆战队，但收到了另一个警告。行动中不能有坦克或其他装甲车辆。海军陆战队曾答应过费卢杰旅的领导者，美国军队将不会进入城市。美国的装甲车太过显眼，将会破坏在城市里没什么地位的费卢杰旅的声望。此外，海军陆战队的声誉在各个派系中尚有争议，装甲车有可能削弱他们在其中的谈判地位。

我不喜欢这样，史蒂文和他的部队也一样，但我能理解。我明白拒绝追捕扎卡维和展示联军力量的价值，会有政治风险。但我感谢海军陆战队帮忙应对安巴尔省的复杂政治，并承担所有行动的影响。在第714特遣部队未来几年进行的数千次行动中，这种紧张感都会随着不同程度的紧迫事件而出现，并用不同程度的效率来协商。

那天晚上，衡量是否进行袭击变成了一个特别棘手的问题。随着我们角色的扩展，我学会了领第714特遣部队的重要一课。为了让我们使用装甲车进行行动，我本可以让阿比扎伊德否定海军陆战队的决议，而且他或许会同意这么做。当天早些时候，他向房间里的每一个人表明，他想让第714特遣部队袭击该藏匿点，海军陆战队员随同协助。我感激海军陆战队的工作，但感觉建立两者的关系更为重要。因此我没有找阿比扎伊德。无论是跟常规部队或是其他情报同伴团队协商，这都成了整个指挥的坚定指引：在大多数情况下，长期的关系比直接行动更为重要。

由于遵循这个规则没有叫停这次突袭，我正在逐步增加史蒂文军队面临的潜在风险，这是一个没有史蒂文的积极响应不会进行的行动。他和他的人

员研究了微小的细节，并本能地感觉到事情的进展。他们知道那房子所在的朱拜勒区是费卢杰极端分子大本营的密集庇护所。他们花了几天时间监视成群的叛乱分子训练、巡查。他们知道这些武装分子将很快聚集到“大本钟”，使我们的行动受到危险的两面夹攻。当我告诉他装甲车受到限制不能使用时，史蒂文坚决反对。他不能在没有装甲车保护的情况下让他的人去送死。我赞成他。突袭行动就这样被取消了。

我跟史蒂文的交流以我认为有必要的方式进行，并给我一种感觉，我的指挥风格和我跟军队之间的关系正在成形。我了解我们的部队，像史蒂文这样的领导者，不会无缘无故地要求像装甲车这样的装备。这不是勇气的问题，自黑水公司的越野车遭伏击后，来自城外的绿军分遣队成员开着自己购买、自己装配的伊拉克破旧老轿车，单独冒险进入费卢杰考查城市。这显然无法同美国悍马车或甚至什么也没有装配的越野车比较。

作为一名领导者，史蒂文做了一个复杂的决定，取消这次袭击。所有任务——尤其是特种作战袭击行动——都会因为重复的警告和调整而被削减，直到一名领导人在人力以及在规划阶段无法接受的防护级别下，同意进行行动。相反，史蒂文在他的脑海中有一道线，一旦越过，他便推断出，这次行动不再有意义。就我而言，我希望下属能从容地跟我说不。

不过，不断增长的叛乱，“大本钟”袭击仍然是一个潜在的武器来源。因此我们坚持协商，以获得进行空袭的批准。那天晚上，6月18日，我们确定了利用精密武器袭击“大本钟”。

6月19日当地时间早上8:00，我们的轰炸机会到来。前几个小时，费卢杰和巴格达作战中心的屏幕，全都聚焦在“大本钟”。屏幕上，随着“捕食者”在城市上空回旋拍摄现场，那个叛乱分子的安全藏身处在画面中缓缓旋转。无人机独自在空旷的沙漠上空循环飞行，在“大本钟”所在地的朱拜勒周围，是听不见飞行噪声的。最终，我们在费卢杰基地领空的协调员为远程驾驶员转述命令，指挥他开战。在几分钟内，他将投放一枚精制炸弹穿过在我们屏幕中央的房子。早上9:00后，在朱拜勒的那条街道上，气温已接近华氏90度，炎热的天气使天空明亮、万里无云。这个安全藏身处很安静，并未察觉到异象。在它前面的街道空无一人。

随着飞机加速飞往大本钟，我知道作为一支军队，我们的可信度将在这次成功或失败的空袭中塑造。在那个夏天开始，我不断地向军队重申一个等式：

可信度＝证明的能力＋诚信＋关系

我们即将要证明我们的能力。

在计划每次空袭时，我们都会仔细进行分析来估计平民受伤或死亡的可能风险。我主要利用计算机的算法估计潜在的非计划平民伤亡。为了更详尽地分析风险，我们要考虑爆炸规模和范围、准确性概率、在那天那个时间可能在场的平民数量、建筑物结构和强度，以及爆炸可能产生的碎片。强调科学的严谨性是我们军队避免伤害无辜的保证。

看着飞机接近安全藏身处，我感到十分紧张。我对“大本钟”有信心，否则我们不会进行轰炸。从叛乱分子转移武器之时直到这个早上，我们一直都在监视它，并从被扣押的囚犯以及在城市内部的信息源得到了确认。但也许他们转移了武器匿藏处而我们不知道，或平民已不知不觉进入了那个房子里。

早上9:30，轰炸开始前一个半小时后，驾驶员报告说正在接近目标。我们看着屏幕。几秒钟后，我们看到一道白色的闪光，不断扩大并逐渐变成厚厚的灰尘和烟雾云，灰暗的灰烬变成深灰色和黑色。在飞机下方的房子被夷为平地。但在前几秒什么也没发生。我们等待着弹药的二次爆炸。那烟雾和尘埃散开并变薄。我腹部的肌肉不自主地紧张起来。看着屏幕，联合作战中心里弥漫着紧张的气氛。这画面似乎凝结了。

接着储存在房内的弹药开始爆炸。火箭弹伴随着尾光穿过空中，而较小的爆炸从房子中冒出。看到这些或许会伤害到旁观者的二次爆炸，我们感到难以释怀，但它们意味着我们所击中的是匿藏处，而不是一栋无辜的房子。后院的汽油罐或燃气不时会造成二次爆炸，但这是不同的。在接下来的20分钟内，堆满武器的藏匿点继续燃烧。小型武器不断开火，用于制造汽车炸弹和自杀式炸弹背心的炸弹制造材料发出巨大的爆炸声。行动中心没有欢呼声，但我们验证了我们的方法。并且我们有信心，我们可以复制这个过程。

由于我们无法派遣一支进攻部队到地面上，因此，我们无法核实这次袭击除了炸毁了弹药匿藏点以外，还有什么其他成果。费卢杰内的信息源和截获的信息显示，大约有20人死于爆炸。当房子爆炸和倒塌时，几乎所有的突尼斯外国武装分子被杀。费卢杰人告诉报社，一个平民家庭被杀害。这有可能但难以核实。那些目击者声称，我们投放了第二颗炸弹，而事实上我们没有。他们有可能将弹药藏匿点的初始爆炸弄混了。在那时候费卢杰内的平民伤亡报告常常是来自联军的敌人，在后来的费卢杰空袭中，我们收到报告，在新闻摄影师到来前，叛乱分子会把泰迪熊和布娃娃放到废墟中。

随着碎石依然在冒烟，我们看到一群人聚集在“大本钟”外的街道上。据

《洛杉矶时报》报道，数百名费卢杰人赶到现场，高喊反美国口号并发誓要报仇。尽管这次袭击明显很重要，但这是一个提醒，“外科（有针对性的）式袭击”这样的术语使用往往是不当的。即使拥有一把锋利的手术刀，外科医生也必须切开皮肤和割开组织。但这就有机会受到感染。而缝合伤口也不代表完事了，要直到皮肤愈合。像“大本钟”这样的袭击就得认真考虑它们的代价以及它们的结果。

不过，考虑到扎卡维的组织对无辜伊拉克人进行大屠杀以及他们给联军造成的日益增长的代价，我对此感到满意。

几周后，在6月底，史蒂文的部队撤出伊拉克。他们在一个硬盘中复制了所有的图像和视频，留给下一个部队，这样下一个执行任务的部队就不用从头开始。后来我们将这些原则制度化，并扩充了内容：撤离的部队要继续监视行动，注意提要，并收听在美国本土军事基地的视频电话会议。作战人员要跟分析员学习训练，熟练掌握他们的战术和作战优势，对抗更强硬的敌人。我们的人或许不是一直都在伊拉克或阿富汗，但我们期待他们的重点是在这两个地方，并且我们依赖他们不断扩展更加多元化的技能。

在接下来的4个月里，我们努力完善寻找、监听和绘制目标的能力。随着我们的情报不断累积和不断改善的协调性，我们就像阿比扎伊德要求的那样，开始打击他们，观察他们，并再次打击他们。叛乱分子分散到这个城市南部边缘的空地，我们看到他们进行体能训练，然后我们轰炸了那些人。当叛乱分子在执行自杀式炸弹袭击任务前，他们会聚集在驻地院子里举行羊肉餐仪式。我们看到他们坐成一个圈。然后我们轰炸了那些人。我们从空中亲眼见证了多次行动，随着人力资源的增长和获得更多的情报，景象变得丰富起来。这是一次紧张的经历，因为我们知道，一个错误的代价将是高昂的。每次袭击都是对我们部队的一次考验，我们始终如一地对待每一次任务。

我们构织的神秘面纱正在揭开。到6月，叛乱组织的内部争斗和攻击没有明显的趋势；相反，强大的家族仍然控制着相对良好的费卢杰西北部，外国武装分子独自扎根在城市的南部。平民大多逃离了东南部的商业区，那里，萨拉菲志愿者占领了旅馆和餐厅。当我们在6月19日袭击大本钟时，已经奄奄一息的费卢杰旅并没有起威胁到扎卡维的作用，他的影响力不断增加。到7月底，这座城市的一些街区仍然未被占领，这时扎卡维的外国圣战分子从逊尼派民族主义叛乱分子手上，夺取了控制权。

尽管我们无法在费卢杰精确定位扎卡维进行一次袭击，但情报追踪到了他。一名司机开车送他穿过费卢杰的集市和商业区，汽车时而停下来，时而启动，他在汽车后排举行会议。我们认为，在大半个夏天里，扎卡维一直在操控费卢杰北部，他一边在城市内部进行幕后操作，一边远离我们的

视线。他巧妙地管理着同伙，并最终拉拢当地知名的叛乱分子领导人成为他的副手。在某种程度上，我挺欣赏扎卡维的狡猾。

这个约旦人和他的支持者们声称渴望伊拉克成为伊斯兰教复苏地，由清教徒制订的伊斯兰法律统治。他们控制下的城市地区提供了一个机会来试验这严一厉的统治。他们关闭了发廊和电影院，他们禁止西方服饰。在我们空袭的几周前，圣战者攻击酒商，把他们半裸地“展示”在卡车后面，穿过城镇。我们看着他们让“间谍”们跪在地上，排成一排，开枪射穿他们的头颅。一个视频显示扎卡维的人活活烧死了伊拉克警察。在接下来的11月，联军夺取城市后，部队发现多个简陋的酷刑室，这些圣战分子把从巴格达或南部绑架而来的什叶派或伊拉克警察带到这里。扎卡维的军队通过他们的残忍、狂热和大量的资源，成了最强大的组织，而且他的力量继续在上升。

尽管在费卢杰内部的联合孕育了扎卡维的影响力，但他选择控制城市的大部分地区是一个战略性的错误。他提升了叛乱分子的合理性，但随着我们跟踪目标的方式在夏季变得成熟，我们铲除了在费卢杰范围内的一批中、高级领导人。然而，比他的军队所有损失更重要的，是我们的收获。我们以无人机为中心定位费卢杰的方法十分有限，以往的经历迫使我们磨炼空中监视能力。当与信号、人力和其他情报相结合时，我们那些很快就证明这是更有效的。

当然，比起从费卢杰反映的情况，现在敌人更为敏捷，不久之后他们将扩散开来。从扎卡维的网络来抓捕他，要求我们开发情报的方法要变得更有效，好让我们可以同时在多个地方复制这个过程。在几天或几个小时后，小队人马必须进行情报收集、规划和协调，这些工作将在2004年6月花费数周时间，并动用整个绿军中队和特遣部队人员。那一年的4月，我们在伊拉克一共进行了10次行动；在8月，我们进行了18次。两年后，我们平均每个月进行300多次行动，对抗一个更快、更聪明的敌人，需要更高的精确度的和更多的情报。为了取得成功，这将要求我们更深入地修正自己，追求更多能促使我们破坏藏在大本钟里武器的原则。

然而，当我们变得更强、更敏捷时，我们的敌人却变得更加无情。费卢杰，仅仅是一个序幕。

第10章
战斗企业家

2004年6月～12月

我们在两名伊拉克人驾驶的卡车上找到了机关枪和弹药，他们正开往费卢杰。这让我们确信我们需要袭击“大本钟”。但是在2004年6月19日我们袭击武器藏匿点的几天前，一名坐在汽车前座的13岁男孩“诱饵”，给了我们一个很明显地方有更大行动目标的暗示。

在巴格达哨站，当那两人被拘留时，特遣部队作战人员与这个孩子坐在其中一间萨达姆时代旧宅邸里，这里现被绿军用作住处以及营运中心的。他们从冰箱里给这个孩子拿了一瓶冰镇可乐，并通过一名翻译开始聊天。当他们问到这两名司机时，孩子解释说，他看到他们在几天前与一个非常重要的人见面。这个孩子一边喝着饮料，一边以一个13岁孩子的方式来形容那次会面。那个重要人物到来之后，向聚集在一起的人群问候，当然包括那两名司机。每个人见到他都很兴奋。人们给那个重要人物腾出空间，大伙一起坐在地板上喝热茶。他们安静地围坐在一起，并听这个重要访客讲话。

那个13岁的孩子叙述了这个人的讲话。孩子说，他非常热情，并指导那两个卡车司机和其他人应该做什么。那个重要人物说，事情进展顺利。

绿军人员互相交换了一下眼神，其中一个人问那个男孩，他是否可以在一张照片中辨认那个重要人物。哦，当然，他说。作战人员带来了一大本活页夹，里面有多排照片，照片上人物的但没有名字。在浏览几分钟后，那个孩子指向其中一张大头照。那是阿布·穆萨布·扎卡维的一张旧照片。

“就是他，”他用阿拉伯语说，“我确定。”

尽管他是用稚嫩的声音告诉的我们，但这个小男孩的叙述，在那年夏天传达了一个令人不安的事实：正如韦恩·贝尔福特在大约6个月前警告过我们的一样，扎卡维的网络组建确实进展顺利。即使扎卡维与许多困在费卢杰的伊拉克人结仇，同时他在国际上越来越恶名昭著，但在这个媒体时代特有的力量下，他还是从世界各地招募到成员，进而扩大了他在当地叛乱的影响，甚至超出他对圣战追随者的影响。与此同时，通过他在巴格达和安巴尔的约旦部落关系，以及他与安萨尔逊尼军在北方的经历，他在传统对抗组织间建立了关键的同盟，这些组织包括：极度排外的伊拉克逊尼派，孤立的库尔德人和他的外国阿拉伯武装分子。随着他同时成为跨国恐怖主

义者和叛乱领导人，他将自己定位为叛乱支持者的中心。

基地组织领导人在远处冷眼旁观扎卡维的崛起，他依然没有跟他们形成正式的合作关系。与此同时，我们这边却经历了一次领导层的转换。

在2004年6月28日，当布雷默把主权转交给伊拉克及其新总理伊亚德·阿拉维（Ayad Allawi）时，资深外交家约翰·内格罗蓬特（John Negroponte）在6月抵达伊拉克担任大使工作，成为美国驻伊拉克的最高文官。在军事方面，乔治·凯西（George Casey）将军，在7月1日到达取代里卡多·桑切斯。乔治是第一个指挥联军军队的四星将军，这个部队现在更名为驻伊拉克多国部队。我很高兴此前便跟他已相识多年。我们的父亲在西点军校时是同学，并同在1945年毕业，我清楚地记得当乔治的父亲凯西，当时的少将，在越南被杀时我母亲的反应。对于坚强地承受父亲多个战斗任期的母亲来说，他一名同伴的死是一个震惊的提醒，死亡的不仅只有年轻士兵。

跟我一起在联合参谋部工作的乔治很容易被人们低估。像约翰·阿比扎伊德一样，他不是体格强壮的人，而且他拥有能让人消除疑虑的从容姿态。但相对约翰那炫耀的吹嘘和幽默的讽刺，乔治比较安静，看上去更专业。尽管他身材敦实、下巴方方，但他有一种类似高中老师般的温和。我想知道，对于他这样需要成为美国力量和能力标杆的人来说，他会怎么与伊拉克人玩儿。我知道，当初乔治作为一名上尉，通过了困难重重的绿军筛选，然而他却选择留在常规军队中。30年来，我从未听说过有另一个人通过筛选而不参加这支部队。他的自信决定给我留下了深刻的印象。

随着这些新领导人进入伊拉克，他们让第714特遣部队在战争中承担起更重要的角色。从破坏大本钟开始，我们准备在整个伊拉克进攻逊尼派叛乱，定期袭击在费卢杰的目标，并围绕尘土飞扬的安巴尔省煤城跟踪扎卡维的网络。这后来成为一场重大战役的早期阶段。

那年夏天，我试图设想那场战役将如何成形。奇怪的是，在安巴尔省的战斗让我想起了法国盟军和海军上将霍雷肖·纳尔逊（Horatio Nelson）的英国海军与西班牙舰队之间的一场绝望海战，那发生在1805年10月21日的特拉法加。在那场历史著名的战役中，纳尔逊失去了生命。船只之间呼啸的数千颗毛瑟枪子弹的其中一颗击中了他的肩膀，迂回穿过他的肺和肋骨并进入了脊柱，使他倒在了甲板上。3小时15分钟后他死了。但是他的军队，利用他们27艘军舰，继续对抗57艘排成一行的敌舰，获得了一次决定性的胜利。

纳尔逊的军队在没有他指挥的情况下能够取胜，是因为开战之前所发生的事。在特拉法尔加之战的前几年，纳尔逊通过将掌握技术和独立的能力作为指挥先决条件，在英国海军内部培养传统的力量。他的指挥风格在当时

最大化这些特点：在特拉法加战役之前，他对其舰队的著名指令可以总结为，“如果他把他的船放在一艘敌船的旁边，那么船长就不会犯下大的过错。”这体现了他让他的下属担任领导者角色，在主动性方面的价值。在他们的专业技能和对胜利的渴望中，他的这个指导将给予人们信心，燃起他们的激情。拿破仑却正好相反，禁止他的指挥舰队司令与法国船长共享重大战略。

尽管纳尔逊知道这个计划很重要，但最终船长的行动将决定结果。他的聪明之处在于组织军队成为一个致命的机器，把敌人引入他的优势战斗中，然后释放那致命武器。正如在纳尔逊弥留之际，他的武器依然取得胜利。

尽管纳尔逊已经去世将近200年，但我发现，我们在第714特遣部队里，正面临着同样的挑战。而且我们都有类似的基本优势做基础。

为了对抗扎卡维的传播网络，第714特遣部队不得不复制自己的分散性、灵活性和速度。随着时间的推移，“用一个网络来打败一个网络”成为一个司令部里的口头禅，这也是我们核心作战原则的总结。但是这个网络尚未存在。建立这个网络被证实是我的职业生涯中所面对的最大挑战之一。这要求把一个孤立的等级制度军队，变成一支积极的部队，它的成功依赖于互相之间的信息共享，以及更狂热地执行行动。

我知道我不是纳尔逊爵士，但思考他所要求的东西能帮助我建立、塑造和带领这支部队，改变第714特遣部队。

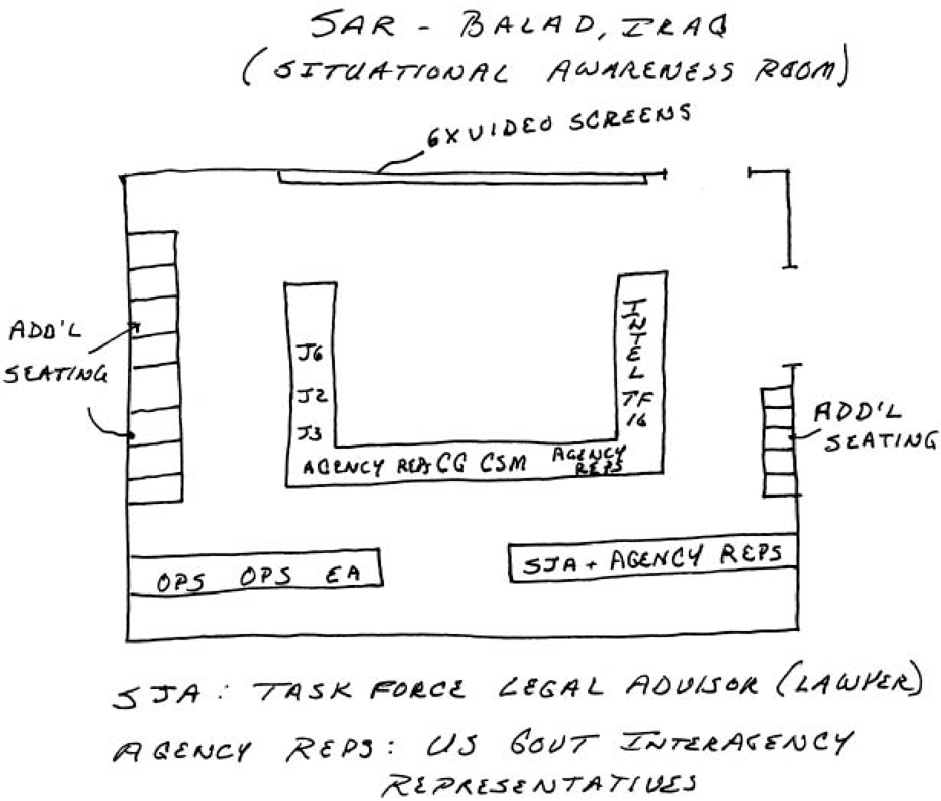
指挥一支分散的部队面对分散的敌人，纳尔逊赋予他的低级别领导人——才华横溢、热情的人——自由调遣的权力，舰队反过来通过他们的热情推动成功。同样，我们部队严格的精英式教育要求专业技能，且我们十分有能力的成员拥有自信并且训练有素，能在没有详细的指令或持续的监督下行动。因此我认为，我的角色就是营造环境，启发这些品质，为主动性、创造力以及对任务的贡献精神做出最大的支持。我们的战略能被人所听到，但成功将取决于第714特遣部队的各个阶层如何执行它。

我要求自己对一场战斗作出承诺，不管它是否会是漫长的和艰苦的。我认为，若想成功对抗扎卡维，我们需要夜间突袭尘土飞扬的邻近地区，系统地解除他的网络和捕获没有特别价值的叛乱分子。对许多在精英部队的士兵以及一些指挥层外的批评人士来说，这些不太光荣的任务最好是留给警察或常规军事部队。不可避免的是，我们的行动将会使更多的坟墓聚集在阿灵顿。准备作战，找出他们的奉献精神是我的责任，但需要通过整个指挥层的努力才能成功。像纳尔逊的军官，他们得凭借能力和勇气站在甲板上射击。

尽管我们很少谈论，但我们都知道，我们有可能会失败。

在早期，第714特遣部队缺乏明确的指令来建立一个网络或让其他组织加入。美国政府不同地区的批评人士觉得我们正在脱离传统的角色——我们确实如此。但我没有看到其他的组织在编织这个必要的网络，而我得到了像约翰·阿比扎伊德这样的领导人的鼓励。

我试图建立的网络不只是范围广阔且功能多样。我们需要与反恐行动的有关联的美国政府和其他机构，如政府、财政部、中情局和联邦调查局的参与。但我们面临着一个循环的困境：由于他们的参与在本质上是无偿的，而第714特遣部队需要的是更有效地针对基地组织，这就需要其他机构更愿意参与我们的项目。我们常常需要他们更有效的支持或服从。我意识到，这个问题的解决方案就是，改善714特遣部队内部，使我们对同伴来说更有吸引力。我们开始重新组织第714特遣部队，使其成为一个能更好地连接自身，更快适应那些我们向其示好的单位的机构。



（中文图注见附录）

为了达到这目的，以及塑造第714特遣部队成为一个更具决定性的角色来击败扎卡维的网络，我们需要一个整洁的平台来做中心。2004年7月，在计划把巴格达国际机场的控制权归还给拥有新主权的伊拉克时，我们发现了一个伊拉克前空军基地，在底格里斯河西部的一个农村地区，位于巴拉德，在巴格达北部50英里外。

自入侵以来，美国军队就占领了这个基地，但临时设施反映了联军最初的目的：迅速进入，迅速撤离。当我视察我们的区域时——一个由水泥道路和跑道交叉相连、尘土飞扬的西北角——任何可用的东西也没有留下。为了安全和保密，我们用混凝土砖和艾斯克防爆墙隔离了我们的圈地。穿过机场，在其两条大型跑道的另一边，联军占领了帐篷和萨达姆时代的建筑。随着时间的推移，这个地区出现了零售商店和一些在小型拖车里的快餐餐馆。但是我们的圈地依然是斯巴达式的管理——我认为这对我们的军队来说是至关重要的。在后来的战争中指挥英国皇家特别空勤团特遣部队的理查德·威廉姆斯中校（Richard Williams）生动地形容我们营地的氛围：“我们在那里战斗，做体育锻炼，吃饭，睡觉，然后再次战斗。营地里没有大屏幕电视和其他消遣。那是一个混凝土、隔板和枪油的世界，那里的紧张气氛绝对会令人陶醉。”

为了建造这样的一个世界，我们着手清理和重建，谨慎地布置我们的设施和设备，以引导接下来的持久战斗。我们把房屋建在尽可能接近工作区域的地方，包括特遣部队的播放设施（在我们将它们转移到布卡营地拘留所前，我们将在这里录制最初的审讯视频），好让第714特遣部队的领导人可以在加强我们的使命感和价值观过程中经常探访和视察。

我们把总部以及专注于伊拉克的第16特遣队，安置在第714特遣部队范围内的一个坚固防空隐蔽所里。他有一个马戏团帐篷大小的巨大混凝土圆顶，几英尺厚的米黄色加固墙壁在两端弯曲开口，它看起来像一个巨大的焦糖色龟壳。其拱形的内部非分完美：此时，我们相信特种作战部队，特别是第714特遣部队的秘密和独立行动的传统将会主导我们任务的成功与失败。几个月前的“大本钟”行动和敌人网络令人不安的快速发展，是我们这几个月的艰苦教训、但在这个信条中被逐步谈化。我们知道，我们要谨慎地规划工作场所，引导交流，推动合作并缓和人员以及信息流动。

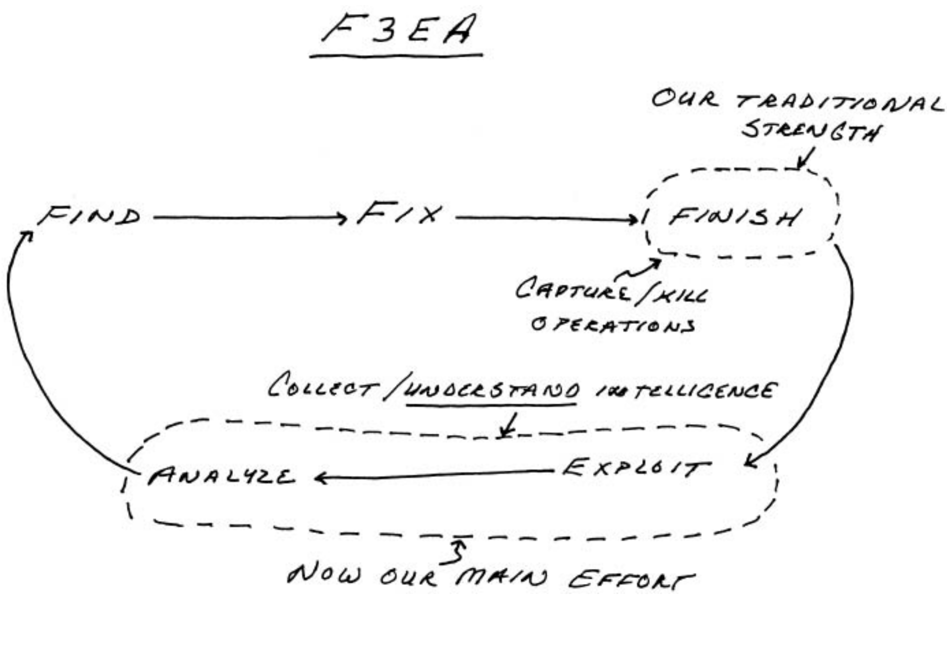
我们没有把这里拆分成像蜂窝一样的很多个办公室，相反，我们在飞机库的中央聚集整个第16特遣队，并以前所未有的方式，把整个洞穴的内部变成一个绝密的安全设施：所有事情都可以在这个开放的场所讨论，保密不能成为团队不合作的借口。第16特遣队指挥官和他的关键成员坐在一张长方U形桌前，面对着墙壁上一直更新的实时行动进展视频。在他们身后是4排桌子，像一间剧院般分布。尽管一些工位排列在周边，但协调第16特遣队工作的约69人——包括情报分析人员、作战军官、军事联络人、情报、

监视和侦察（ISR）作战人员、制空权管理者、联邦调查局特工、医疗规划者，都坐在这几排。

隔板外几英尺远的指挥和控制总部，用同样的方式安排工位。飞机库的大多数区域是我们称之为态势感知房间（SAR）：我主要是坐在一张面对屏幕墙壁的长方U形桌子前。我的情报主任，作战主任和参谋军士长坐在我的旁边。来自超过6个机构的联络人最终也坐在相同的U形桌子前，尽管在2004年的夏天只有中情局的座位坐满了。

态势感知房间反映了我的指挥风格以及指挥团队的演变。正如我强调透明度和包容度，我跟坐在U形桌前，还有之外的所有队伍分享一切信息。接收到的电子邮件随着增加更多“抄送”人名而被发送出去。我们打开扬声器接听电话。（当透明政策涉及负责条款以及私人问题和事件时，便有些敏感，但这很少出现。）因此，我愈渐发现T.T.和其他高级军官可以频繁地感受到我在一件事件中的态度，然后自己做出决定。

在这政策有效地实行时，这身临其境式的指挥方法也有点像我年轻时喜欢的篮球炮轰策略。要求我几乎不间断的集中精力。我的指挥成员和我经常讨论紧急的决策，同时密切关注屏幕，显示正在伊拉克、阿富汗和其他地方进行的行动。这可能会把我的注意力全部转移到短期问题上——就像在军队射击训练范围内的剪影人像，我们称其为“突现目标”。意识到这陷阱，我试图为战略思考创建场所——频繁地集合指挥团队、下属特遣部队和学问深厚的情报分析员，好让我们可以深入分析一个主题。



（中文图注见附录）

我住在一间离地堡入口约20米远的隔板木屋里。我跟我的参谋军士长乔迪·娜西和作战军士长约翰·范·克利夫（John Van Cleave）这两名非凡的士兵和亲密朋友住在一起。我睡在一张金属框架、跟房间宽度一样大小的简易床上。我把背包、装备挂在我隔板墙上的钉子和墙用螺丝上，并钉上安妮的照片。这个房间很小但很方便。我认为它增强了我所宣扬的专注、朴实的倡议。

在我们取得胜利前，这里便是我的家。

当我们建立在伊拉克的基地时，基地组织的最高领导人也在做同样的事情。在2004年夏末的某个时候，一名生于摩苏尔、在巴基斯坦工作的基地组织助理官员，阿卜杜勒·哈迪·伊拉基（Abdul Hadi al-Iraqi），据说是本·拉登和扎卡维之间的使者。他第四次，也是最后一次来到伊拉克。他来这里是为调停两个阵营之间紧张气氛的。基地组织日益受到束缚，而被频繁报道的扎卡维依然没有在战斗中打正旗号。

自从扎卡维在去年的1月给本·拉登和扎瓦西里寄出信件，试探性地请求他们的正式支持后，他们就因是否支持扎卡维放纵地瞄准什叶派穆斯林这最具争议的伊拉克战略问题而烦扰。由于扎卡维的战略已是强弩之末，这名卑鄙的约旦人或许会压迫基地组织的领导人。在他们的讨论中，为了避免玷污了基地组织的影响力，伊拉基或许告诉扎卡维，他需要缩短他的大屠杀和他的斩首组织在国外被报道等“消息”。他们可能会争论是否允许扎卡维在伊拉克境外发动袭击。可以肯定的是扎卡维不会公开挑战基地组织的领导人。当伊拉基离开伊拉克回到巴基斯坦时，他很可能会带着一份来自扎卡维的协议，因为基地组织的网络很快就将会正式给予他特许权。

在这个时候，指挥绿军的贝内特·萨克尼克来到我的办公室，简单汇报作战情况。他有着高挑的身材，修长的四肢，一张瘦削的脸孔，以及开始花白的头发。与经验丰富的突击队队员相比，贝内特看上去更像是一名高中篮球教练。而他确实与众不同。思虑周全，才华洋溢以及勇于打破旧习的他也有顽固的一面，并且会迟缓地执行他不完全同意的改变。这些我都可以接受。这是支拥有坚强意志的专业军队，我明白这样最能有效地驾驭他们，而非约束他们的精力和想法。他机警地指挥绿军，将这支部队从孤立、强大的领地转变成一个即将集成网络最重要节点的地方。

贝内特把一列5个词的演示文稿幻灯片放在屏幕上，虽然就只有一页，但简单的内容却从最深层面让我们转变成为一个网络：

发现——锁定——完成——利用——分析

这些词代表了我们打击的目标的过程：一个目标首先被识别和定位（发现），然后一直连续监测，确保它没有转移（锁定），同时一支突击队捕获或杀死目标（完成）。审讯囚犯，找到后续目标（利用），利用这些信息然后学习更好地了解我们的敌人，并识别机会进一步攻击其网络（分析）。

在这一代的军队都使用像这样的目标周期。但发现和阻止伊拉克叛乱分子，就要求更快并非常精确地执行任务，这与对付前苏联坦克部队完全不一样。有创新意识的绿军成员和指挥官，包括"斯科特"·米勒和来自大本钟任务的中队指挥官史蒂文，当他们把注意力从围捕复兴党成员转移到袭击扎卡维浮现的组织时，也就是在一月，他就概述了我们称之为F3EA的流程。

贝内特的简报捉住了一个重要但有时会被误解的复杂层面——他形容其为"眨眼"问题。"眨眼"通常涉及许多在别处参与的部队或机构，它放缓或退化了行动的过程。每一步之间，信息都会越过组织界线、文化障碍、地理距离，还有时区。

"等到我们准备追击另一个目标时，"他充满激情但专注地说，"通常是几天后，而情况会发生变化，而我们基本上要从头开始。"这个过程在当时感觉非常缓慢。回想起来，就像是冰川的融化。

部分原因是由于我们的技术基础设施尚未完善。而大多应归咎于参与者之间缺乏信任。在情报的世界中，信息就是权力，这导致每个阶段的人们都会问自己一组问题：我们应该跳过这个情报吗，如果是的话，该跳过多少？如果我们分享它，我们会失去对它的控制吗？我们会因为分享这信息而遇到麻烦吗？那些我们跳过的信息能以我们认同的方式来利用吗？这些疑惑常常会减缓我们的速度，并降低情报价值，使其不太可能指引到目标。

国家安全局（NSA），我们最亲密的专门研究通信情报的同伴之一，就是一个发生在初期但很快就修改好的例子。在行动中，国家安全局向我们提供了他们截获的信息，并进行扼要的总结和分析。第714特遣部队想马上看到拦截的原始情报，而不是等待几天后国家安全局发事后总结。最初，他们拒绝了。国家安全局担心，由于我们缺乏内行专家，将会对情报造成误解，误用未过滤的信息。他们的担忧是可以理解的。他们把通信情报分析当作是自己的专有领域，并且不愿意放弃这个独特的角色。讨论"眨眼"问题帮助了我们识别和分析这些阻碍，并用观点和动机来引起我们同

伴例如国家安全局的共鸣。

我们知道消除“眨眼”问题将会有一个戏剧性的回报但需要同样重大的改变：必须合理、有组织、程序化，和最重要的观念化。

事实上，让改善变得可能，就在于人们如何看待他们的参与。每个人都需要信任同伴（尤其是那些他们从未亲自见过的人）和相信网络本身。为了做到这点，我们第714特遣部队要主要依靠人员利用视频电话会议，来提高他们的交流频率和质量。我们要求我们的人分享更多他们所想以外的信息，以及向任何想成为我们网络一部分的人也这么做。我们允许其他机构跟随我们的行动（之前闻所未闻），我们无条件地广泛发布我们捕获的情报和我们进行的分析。实际的信息共享很重要，但更有价值的是通过主动与他人共享信息来建立信任。

我和我的指挥团队大部分时间都用于巩固6个参与F3EA单一周期的机构。我知道消除“眨眼”问题的创造性解决方案是源于那些最接近战斗和最接近行动的人。

由于军队的大多成员都是做事主动的人，所以我让他们无须等待详细的指示或批准来行动。第714特遣部队的领导层和我，依靠满足感且不惩罚失败的想法，来尝试建立一个鼓励创新精神和自由思想的氛围。“只要不是不道德或非法的，”我经常重复，“我们就去做。不用等我。放手去做。”几乎每一次视察整个部队时，我都会问，“你们还需要什么？”然后尽我所能找到团队成员任何合理需要的资源。我想给他们留下感觉，没有什么是不可能的。完成不了任务，完成不了那些未被打破但需要修正的过程，都将没有任何正当的借口。我很少感到失望，且常常对他们的解决方案感到敬佩。

尽管一些决策必须经过第714特遣部队领导层的批准，但我们把权力下放，直到我开始担心。我不止一次地遇到过这样的情况：我们购买的设备或采用的战术让我担心我会疏忽监督。但我想到了另一个选择——严格控制集中化——而那消除了我夺取控制的欲望。2005年底，我听了亚当·尼科尔森（Adam Nicolson）的有声书《夺取火焰》（*Seize the Fire*）。在第714特遣部队重新定义自身时，这本书解释了为什么我会想到纳尔逊上将。“他创造了市场，”尼科尔森这样写纳尔逊，“一旦市场创建成功，一切将取决于他们的事业心。他的船长都把自己视为战斗中的企业家。”

几乎没有任何一件事能改变我们的能力，一个想法不可能只来自一个人。当然，经过数周和数月不断递增的改变后，我们曾认为会快速发展的事情却进展缓慢，相比之下成熟度和效率都较低。例如，为了更好地分类和翻译缴获的文件，我们首先聘请了更多的阿拉伯语语言学家。但在国防情报

局（DIA）的国家媒体宣传中心贡献我们自己无法构建的力量后，我们才看到快速的改进。为了增加给他们的图像和视频，我们在飞机库屋顶增加了一片巨大的卫星天线。我们学会了提供突袭目标相关的情报给他们的语言学家，因此他们知道事情的来龙去脉，帮助分析材料。作战人员看到了缴获的文件产生了更大价值，变得更加集中和有效地检索它们——不再有贴上便利贴的垃圾袋子出现。

随着我们的一部分行动过程改善，一个新的阻碍出现了，因此革新将继续进行。第714特遣部队通过“视频监控系统”，也就是在位于巴拉德的信息开采组工作的“车库”里安装摄像头，让在华盛顿或伊拉克其他地方的专家可以在缴获资料几分钟后通过视频连线加入。我们开发了一个“门户”，本质上是一个储存基地组织情报的彭博终端。我们也上传教学视频——“如何成为一名联络官”是其中最好的一个视频——并发布每个人都需要阅读的重要备忘录。访问信息的人数很快就数以千计。

让这些概念变成现实的催化剂是当时的上校迈克·弗林（Mike Flynn），第714特遣部队情报部门负责人。在我任命他后，他于2004年7月加入了我们，并将在接下来的三年里指挥所有反恐和反叛乱行动的命脉情报。迈克是一个强壮的人，这凸显在他像鹰般的脸孔和形态上。他深色的头发整齐地分开，尖尖的下巴和鼻子，以及修长的健壮体格，使他看上去就像一根弹簧。在谈话中，他的眼睛锁定你的目光，当他一边讲话一边参考记事本时，声音充满激情，夹带着粗糙的罗德岛口音。他能就一个问题讨论两小时，或研究白板上一片错综复杂的图表，然后组织人力、资源和能源来实现。他一直用的绿军笔记本——写满了详尽的笔记和打印出来的幻灯片和图片资料——装满了第714特遣部队概念性成长的纲要。

迈克的影响是独一无二的。他的到来，让我们比以往更清晰地认识到，对抗扎卡维的核心其实就是一场情报战。然而，在他任职的最初几周，当和我巡察第714特遣部队的边防哨和联络人时，我们发现即使在分析决定成败的周期中，我们也会将精力集中在锁定和完成——战术袭击。在整个部队注意到这个情况的时候，时间已经溜走，而我们还把这种现象看作是军队最优秀的战术和行动。在那年夏天，我们的实际发展加速了这个过程：我们不是在巴拉德建立更多的射击场。我们是在积累设施和资源，致力于收集情报和了解敌人。到他离开的时候，我们在整个伊拉克、阿富汗和其他地方已有了一个旅级规模的情报人员部队。这并不容易。我们经常不得不向分析员和审讯人员索要情报。迈克的工作是一点一点积累起来的，他为这个组织的建立贡献了许多。

在那年8月，我们试图建立的市场产生了一个结果，这使我们遏制了扎卡维不断转移的网络。

那个月，这讨论的结果凸显在一系列其杂色的外观掩饰了他们重要性的飞机上。越过首尾相接，黑的发亮的“黑卫士”的直升机，在伊拉克飞机库北面的水泥跑道上，排列着我们用于情报、监视和侦察的飞机，也就是ISR 注 。几个月来我一直努力想得到更多的ISR飞机，而且我们很快就会进行购买、借贷、租赁、和修改出一个少数替代品，创造有的多样飞机类型联盟空军。在今年2月访问以色列后，我希望特种部队司令部能绕过复杂的收购程序，并购买已制作好的以色列飞机。空军曾表示反对，并很快答应会提供遥控捕食者。但空军未能履行承诺，这计划挫败了，我在特种部队司令部的上司道格·布朗，建议采取短期修补方案，让我们购买载人飞机并用ISR包改造。

我们购买了6架商用单引擎涡轮螺旋桨飞机。我们替换了内部设施，拆下金属框架来减少不必要的重量——每盎司的重量都会消耗和缩短它们本应花费在目标上的燃料和时间——并用必要的通信和监控设备来补充它们。

那年8月增加的这个设备，不只是为参加战争而是为赢得战争的产物。之前的春天，他们来到我在巴格达国际机场的办公室，并向我们的指挥人员简单汇报，，如果稍微调整一个他们见过的技术，我们就可以利用敌人日益广泛使用的设备，尤其是通讯设备，这将改变战况。事实上，扎卡维和他的组织是历史上第一批依靠宽带互联网和手机发射塔的发明而成功的叛乱分子，他们的崛起和成功都离不开这个技术。当扎卡维在2002年第一次来到伊拉克时，几乎没有任何手机在使用（在萨达姆统治下手机是非法的），但在美国入侵后，手机迅速得到广泛使用。他们利用高速带宽，将宣传片上传到互联网上，看到这些视频的新兵和资助者也同样利用了网络。在伊拉克，他们用手机进行内部沟通，并通过发送可怕的拷问和死刑图片信息到手机上，恐吓伊拉克人。

很明显，这两名人员描述的东西有很大的潜能，我下令我们开发该能力。在与跨部门的同伴和技术专家协调的短短几个月里，我们的作战人员在作战中已拥有了这种产品。它没有电影中描述的全能系统那般神奇，但在有才华的作战人员手中，它能指引我们找到依赖于通信维持网络的扎卡维领导人和主要副手。令我惊讶的是，这两名员发明的软件，揭示了设备所有者之间的关系，让我们明确地了解敌人的组织。这迅速成了F3EA的一个催化剂，并对那些在扎卡维网络中的人产生显著的影响，迫使他们改变他们沟通的方式，使他们在广阔的安巴尔省更难隐藏。

在伊拉克，这些作战人员的心态和对这些成果的拥有感也在组织中付诸实现。我在2003年秋天第一次访问绿军驻地不久后，就把伊拉克“交给”了他们。我的指导很简单：绿军将负责第16特遣队，直到我们胜利。他们可以转换中队和改变部署时间表，但是没有任何外部军队能取代他们。我们在

这里不是为了战斗，我们来这里是为了赢。这是对每一名绿军指挥者，运营控制整个在伊拉克的第16特遣队——当时，主要是绿军、游骑兵和特种作战航空兵——的指导方针。（同时，在游骑兵和海豹突击队的轮流指挥下，我把第328特遣队投放到阿富汗）。让绿军为伊拉克战斗能使他们以一个更高上级所做不到的方式，来利用他们的优秀人才：甚至是在他们3个月的休息期，在他们回到中队的正常职位前，他们把高级军官和军士带到伊拉克，进行奇怪但重要的工作。

我们的指挥官承认我们在打击基地组织中，起到了核心作用。下一轮的战斗在费卢杰再次升温。自从美国失去对这座城市的控制后，联军领导人就知道我们必须要把它夺回来。经过漫长的夏天，此行动迫在眉睫。

2004年9月12日，约翰·萨特勒（John Sattler）中将担任海军陆战队第1远征队的指挥，这让我觉得我在团队关键角色中又多了一名亲密的朋友。早些时候，约翰在阿比扎伊德的中央司令部担任作战部主任，而且我很幸运现在在这样一个关键的时刻由他监视安巴尔省。

从约翰到来开始，每个星期五我都会从巴拉德乘坐直升机到费卢杰东南部的营地，会见他和他的海军陆战队并进行非正式的晚餐会议。我通常是跟T.T.，迈克·弗林和绿军的规划者以及在那个区域负责作战的指挥官一起。在他们基地围墙里一片干燥地上着陆后，我在食堂外会见约翰。跟他一起的通常是他的参谋长，作战主任，负责费卢杰的团长以及营长。

在英国和美国士兵正在吃晚餐的食堂里，我们的小组迂回穿过稀疏的白色塑料椅子和折叠好的海军陆战队红色桌布。在那些晚上进行交谈并俯身享用他们食物的人，将在几周内逐个街区地占领费卢杰。我知道他们和他们的同伴将承受负担和代价。但是我也从他们所有人身上感觉到，而且在他们的脸上，我看到相同的坚韧和那些在冲绳、在仁川和溪山已离开者的气概。

在那时，海军陆战队和我们第16特遣队的关系依然冷淡，这是可以理解的。海军陆战队身负维持并最终清理费卢杰的困难工作，自“大本钟”行动以来，我们一直稳定持续行动和空袭的价值，对他们来说并不总是清晰的。在那年夏天，大多与我们打交道的海军陆战队领导人并不相信基地组织或扎卡维活跃在安巴尔。但夺回费卢杰的进攻比4月的行动更大规模、更快速、更激烈，而且我们事前需要建立好关系。约翰和我希望我们热情的友谊能深入到普通士兵当中。他使这事变得很容易，并且他是一名理想的合作伙伴。尽管约翰是一名坚强的海军学院搏击手，并且将很快将要监督这场伊拉克战争中的血腥战役，他却非常的谦卑和低调迎合。伴随友好而沙哑的声音，他创造了一个温和的氛围，并解除了每个人的戒心。

这些晚餐会议旨在建立信任，所以没有电脑或幻灯片的介入。我们谈到了上周和即将到来的协调行动。第16特遣队的成员分发了目标信息文件夹，这个文件显然有所进步：它能持续显示目标在这座城市的位置以及是在何时，采取了什么方式进行的转移。当我们讨论如何在必然会发生的地面进攻前塑造战场时，桌面成了费卢杰的社区——我们把盐瓶和餐巾变成建筑物，而餐刀首尾相连排放，变成需要阻塞或占领的道路。

尽管我们的会议很乐观，但他们并不漫不经心。第16特遣队在两个月的袭击中行动获得了巨大的可信度——到目前为止，除了把一枚炸弹转移到一个旷野中的任务外，一切还都很完美。约翰知道这点。在抵达伊拉克前，约翰在中央司令部的职位让他成为我们寻求袭击批准的切点。但像我一样，他也明白这些风险：一次伴随重大平民伤亡的拙劣袭击，可能会导致我们失去自主进行空袭的权力——但这却是唯一能阻止叛乱分子在伊拉克建立安全港湾的手段。

来自叛乱分子日益增长的炸弹轰炸声——比如，那次在某个星期五下午与海军陆战队会面时的爆炸——是一个紧急的提醒，独立的伊拉克不会放任费卢杰成为叛乱分子准备越来越复杂和残暴袭击的集结区。9月30日，星期四，一枚自杀式汽车炸弹在一个巴格达的新污水设施爆炸，炸毁了半个街区的道路。当时那些参加这个设施开幕式的家庭逛到了警戒区。像往常那样，孩子们涌到附近捡起礼花碎屑，迎接美国士兵。当他们还在徘徊时，一辆黑色二手汽车沿街飞驰。当司机引爆他的炸弹时，35名好奇的孩子遇难，10名美国人和超过140名伊拉克人受伤。除了什叶派平民和美国人外，重建项目和建立它们的承包商也是扎卡维的自杀式炸弹袭击目标。

在整个9月和10月的周五晚餐之间，第16特遣队指挥官去了费卢杰营地，提供了关键支持——设立警戒线，让医生和医院待命，并且为我们的作战人员提供备。这种程度的协调和合作最终成为日常工作，但在那一年秋天还并不是如此。

正当我们的特遣部队袭击叛乱分子在费卢杰的集结点时，约翰·萨特勒明智地拉拢阿拉维总理，让他用尽所有的机会与叛乱分子谈判，不采取任何袭击颠覆这座城市目前的情况。但谈判被断，叛乱分子无视阿拉维的最后通牒，联军计划在11月的第一周进行“进入”。

随着日期的确定，特遣部队在10月底进入高速运转阶段。第16特遣队的全部重点转向费卢杰，而我们从每两个晚上袭击一个目标转变成一天袭击多个目标。为了除去他们拥有技能的成员，我们瞄准了领导人、训练员和迫击炮手。我们攻陷关键的指挥控制中心，将叛乱分子堵在他们用来引导美国汽车和徒步巡逻队到埋伏点和陷阱区的通道中。同时，当时指挥第1陆战师的少将里奇·那托斯基（Rich Natonski）在南面佯攻，海军陆战队计

划从北面进行真正的攻击。如英国在1941年那样，美国海军陆战队撒下传单呼吁平民离开费卢杰。当圣战分子挖掘壕沟并加强要塞的时候，大多人已离开了。

约翰后来讲述了一场对这些叛乱陷阱的袭击，这次袭击反映了为什么我们不断努力建立的同伴关系会如此重要。在进攻的前一天晚上，一群海军陆战队领导人，包括约翰和地面师指挥官聚集在作战指挥中心，在那里观看了那天击中的一个目标的录像带。在空袭摧毁了最初的目标后，较小规模的爆炸摧毁了每一条逃离那里的道路：砰，砰，砰，像一连串的烟花或放电一般。那些是叛乱分子埋在地下的菊花链爆炸装置，串联起来达数米长的炸弹连续一起爆炸。由于这是无声视频，持续爆炸并没有改变房间里的寂静。指挥官们静静地看着，他们想象，如果一列海军陆战队袭击那个脚下尚未爆炸的地方，将会发生什么事。

为了确保所有目标都在监视下，袭击持续，直到海军陆战队进行地面攻击。当伊拉克突击队和海军陆战队在11月7日午夜前占领主要的医院，“进入”开始了。空袭持续了接下来的整个下午，海军陆战队在下午6:00切断电力，那天晚上晚些时候，他们穿过在城市北部边缘的狭径和铁轨。跟他们一起的是第16特队作战人员。

在这场战役中，在街道上战斗的扎卡维圣战分子以不同的名号做着同样的事。10月17日，在费卢杰攻击开始的前三个星期，扎卡维的组织在网站上发布了一条消息，宣布扎卡维向奥萨马·本·拉登作出拜伊尔誓言——宣誓效忠。这消息向对扎卡维计划行动感到不安的基地组织高级领导人作出了暗示。经过8个月的交流，扎卡维的组织表示，“我们最慷慨兄弟在基地组织”——较高阶层的领导人主要在巴基斯坦——“开始明白统一圣战组织在伊拉克，在两条河流和哈里发土地的战略，他们赞同对方的方法和全部行动”。尽管他们之间依然存在紧张关系，但基地组织几天后在它的一个网站上祝愿这个决策能够成功。扎卡维的组织现在追随“在两条河流土地上的基地组织”或“在伊拉克的基地组织（AQI）”，自扎卡维在一月第一次出现在战斗中后，我们便用后者称呼该组织。

在写信给本·拉登和扎瓦西里寻求支持不到一年之后，扎卡维成为最活跃、最暴力和最精力充沛的圣战指挥官，很快就超过了基地组织的元老，特别是成了神学思想较浅而更暴力的年轻一代的追随偶像。随着媒体责备扎卡维——大多指责都是合理的，而其中一些却是滥用的——在无意中夸大了他的声望，美国对此在一定程度上负有责任。但他在未来几年继续展现的残忍和野心，让我相信他会抓住人们的目光。

那年秋天，当本·拉登勉强接受扎卡维（这是扎卡维的一个战略）时，我正在认真思考我们自己的战略。除非我们研究出一个更有效的联军项目，跟

可靠的伊拉克安全部队合作，否则我们的选择将很有限。我已经得出结论，一个严格的清扫战略是不可能有效的。基地组织最高领导人隐藏得很好，他们被捕捉或死亡的可能性很少。此外，一系列的有效行动给了我们一个错觉，让我们以为可以慢慢消磨扎卡维的网络。

然而我相信，如果我们控制战争节奏，而不是仅仅清扫敌人，我们就可以阻止扎卡维的势头。然后，与更强大的联军和伊拉克军队合作，我们必定可以打败他。这样的一个作战计划在面对非常规战争的现实时，赢得游击战的成功就是要控制战争的速度。他们迫使我们按他们的步伐来战斗——当他们减少出现次数，让我们的关注度变弱时，战争速度便被放慢，而当他们感到我们疲倦或虚弱时，便加快速度。

我们的作战将打击这一战略并试图废除叛军先天的优势：如果我们可以无情打击对抗基地组织——一个在平静时期后突然发力，以此来整合资源的网络——那么我们便可以阻止其成长和成熟。在足够的打压下，AQI的成员为生存而备受折磨，并因此没有能力去招募成员，筹集资金和制订战略。

与此同时，我们将通过针对他们的中层指挥官来剖开这组织，而不仅仅是铲除高层领导人。他们日复一日地运营基地组织并保留制度中智慧的一面，来发起行动。通过挖空中心成员，我们认为我们可以让这个组织自己垮掉。

为了实行这个策略，我们的军队需要以能消耗敌人但在自身承受范围内的速度来行动。关键之处就是第714特遣部队里的日常规则，军队称之为战斗节奏。在现今这个我们自发性地庆祝并常常试图改变规则来一步登天的世界中，规范惯例往往受到误解。但这场战争是一场马拉松，长跑教会了我步伐的重要性。此外，我传达给部队的信息使我们保持镇定：在和平以及混乱的时代里，我们要保持一个镇定、自律的节奏。

这全部开始于一个人。由于我指挥战场并每隔几天就要转移地点，我需要一个固定、有价值的规律。在伊拉克时，我在黎明时分休息，睡几个小时，然后回复当天的第一封邮件。在这安静的上午，我会在作战中心花几分钟跟主要人员谈话，策划晚间行动或后续执行。然后到中午，我沿着巴拉德的跑道跑一个小时。在夏天，路面的温度达120华氏度，但我会调节步伐，并发现每次跑步都是一个很好的消遣。

在我跑步或举重时，我会听有声书。我一直喜欢阅读各种各样的书籍，我发现有声书提供了最好的方式让我消化它们。在下载它们到我的iPod里后，我在锻炼时通过耳机听书，然后当我穿衣时用小扬声器继续听。安妮在当地图书馆搜寻每一本优秀的有声书，并给我买了许多她认为我会感兴

趣的书。我的爱好依然是折衷的——从《魔鬼经济学》到《唐吉诃德》，从《莫斯科1941》到《情报战争》——它们比经常收不到的电子邮件或每日简报更能让我广泛地思考。

在我中午跑步后，会议会开始——第714特遣部队的第一个品质保证：我们的行动和情报视频会议，或称O&I。表面上看，这新的会议——我们设定是90分钟，但会进行两个小时——看起来就像是我在绿色帆布军用帐篷里参与的行动与情报回顾，其他部队内部也会进行这样的总结。但是我们创立的O&I会议将在不同地区的指挥团队联合在一起，而且这个会议在三个方面不同于往常的会议：其规律性；规模、多样性、和讨论的散发性；以及（以两者为前提）讨论到的信息的丰富性。

作为我们战斗节奏的脉搏和每一天的核心，O&I会议每周进行6天，并从未取消过。我们的军队，跨越时区，统一按祖鲁时间（即格林尼治标准时间）操作，因此O&I在祖鲁时间中午（在我们的巴拉德地区内是下午四点，在美国东海岸是早上九点）——为了让在华盛顿的机构参加，我们特意把会议安排在工作日的开始。

在2004年冬天，O&I的参与者一开始相对较少，我们联系的华盛顿的会议室是伊拉克和阿富汗部队的大本营，参加会议的还有整个地区的大使馆团队。但是在接下来的夏天，视频链接变得畅通无阻，并连接了所有我们在伊拉克沙漠或阿富汗群山中简朴的前方行动基地。我们开发了能连接世界各地的通信包。我们在大使馆安装了安全通信来吸引我们的同伴参与。最终，每一名第714特遣部队的成员和在华盛顿的同伴都可以在他们的个人电脑上通过耳机收听观看会议。尤其随着714特遣部队的战场成功获得关注，到2007年，O&I将成为一个数千名与我们任务相关的人参与的讨论会。

讨论会的如此规模带来了大量的观点，对正在讨论的话题有了更深入的理解。讨论会上的信息更有深度，会议的举行也更规律。讨论的话题几乎没有限制：我们一同讨论分散战术与战略、情报与行动、资源分配与价值观。在不同机构众多人之间的谈话中，最让我感到满意的时刻，便是披露一个已知，但并未在整个社区分享的信息简报。

然而，我很快就看到，除了信息共享的价值，O&I是我在带领一支分散各处的部队中可以利用的最强大工具。一个视频电话会议不能取代并肩作战的同伴。但是O&I一个星期给了我9个小时，期间我可以向那些我领导的人寻求影响、启发和学习。为了提供时间让他们在数千名同辈的参与者中展示他们的优势，我会提出尖锐的问题，其实我知道这个问题的答案。我会重申一些我担心且还不清晰的事情，或为我想确认的事情提供我自己的评估，来让专家指正。这些交流对于校正我的想法非常有用，而且它们也能

向每个人证明，与其说我们是一支由我领导的团队，我们更是一支彼此领导的团队。常规的简报也加强了简报员的能力：正如纳尔逊将军所知的，分权并不意味着分离，那些最遥远的军队也不会怀疑他们的工作是否适合一个更广泛的任务。

除非在会议室里有人说话，否则镜头会一直对着我。我天生是一个内向的人，我发现这么长时间对着摄像头会让人非常筋疲力尽，但它强迫我成为一名更好的领导者。我和他人的交流会被扩散给正在观看的数千人——下属、同事、上司。如果我的询问让人们感到不安，我会尝试在不公开的谈论会上训斥他们。我努力通过记住他们的名字来记住每一名简报汇报，随着我指挥的时间越长，这变得愈是容易。我很高兴有一天能收到来自下属的一封无礼但是善意的电子邮件，统计我在早上会议中说“谢谢”的次数，或类似的邮件。但在会议结束前，他早已记不清了。

更重要的是，在维持组织的控制，以及在部署同一个战略时，保持最低水平的能量消耗，O&I培养了分散的主动权和自由思想，解放了下属，消除了不必要的犹豫。例如，当我告诉一名少校他不需寻求许可做某事时，我会同时广播指令给所有其他的少校。他们现在不需要浪费时间来联系总部。每个人都知道我们组织的目的、策略、规则和最新更新的审批，从而对O&I充满信心。我们日程安排、流程和标准的纪律不会降低适应性和创造力。这是最基本的。

O&I以微妙和公开的方式帮助我们，让连通各地的会议室和小隔间充满生气，使“这是一场战争”的思潮弥漫在我们简朴、尘土飞扬边防哨的中。通过横跨时区，我们聚集了人们不同程度的奉献。我们主要依靠的那些美国人，但对于他们来说，是一份朝九晚五的工作，在工作后，他们要去接足球训练后的孩子回家。即使他们的职责对华盛顿来说已经很沉重，但他们的节奏，往往与身处前线、在三四个月里一直保持紧张步伐的人们不匹配。O&I帮助他们履行更大的职责。在美国本土的大多地方，军队都穿着深绿色制服或蓝色上衣到办公室。因此，在那些部署的军人穿着褐色制服出现几个月甚至几年后，我们进行了道德影响。当战区以外的人们看着作战人员汇报时，这效果更为直接。他们看到他们留了好几天的胡子，枪支、头盔和挂在墙上的防弹衣。他们知道那些人将会待在黑暗、狭小的空间里几个小时。这会提醒分析员，他们的工作不仅仅是纸上谈兵，它将影响人们的生活。当他们得知，他们的工作可能会将一名高级领导人抓获，或使一辆汽车炸弹工厂关闭时，他们会马上振作起来，感到异常兴奋。否则，许多人会因情报问题而感到挫败。

这些时刻对我们大多部队来说也足够的有鼓励性，因此在我得出结论时，我会总结一些我所听到的事，并尝试将它们连接到我们更大的目标。我们没有时间处理情绪和恼怒。我们需要不断严格地保持警戒和专业精神。我

每次也试图以有力但缓和的语气强调我们的工作。做你们的工作。人们的生命处于危险中。一如既往，谢谢你们的努力。

O&I在傍晚结束，剩下的时间便是准备战斗。尽管在日落前，随着夜幕降临我们进行了一些行动，但作战中心却忙着危急、集中的活动。很快，直升机和飞机的隆隆声，一些或低沉或高昂的嘎嘎声，回荡着穿过深色的砾石和我们驻地里的水泥墙壁及障碍物。随着轮子、螺旋桨和喷射发动机的运转掺入到杂音中，那声音层层回荡，就像一个合唱队在轮唱，然后离开了机场。渐渐地，合唱消散，直到黑暗中的基地恢复了寂静。在伊拉克其他地区和在阿富汗的基地，细小的机械声打破了黑夜。

在某些晚上，我走到黑暗的停机坪上，坐在一架直升机里，加入搜捕。在其他的夜晚，我坐在作战中心后面的长椅上，看着屏幕，并听着无线电通信和向房间里的人大声介绍的行动更新情况。在召集最初的攻击后，我经常去健身房锻炼一会儿——确切来说是在跑步机上跑32分钟——然后回到总部，直到熄灯，队伍从目标地返回。

当新的一天的燥热开始降临，取代相对凉爽的晚上时，我会回到我的小屋，坐在床铺上，看一会儿书，但常常醒来后发现自己在我不记得哪一页的时候睡着了。在我靠墙的桌子上、那些钉在墙上的照片中，安妮对着我微笑。从我接管指挥权到现在已经有一年，我大多时间都在前线部署。之前我作为一名上尉前往朝鲜，那是我们第一次长时间分离，我每天晚上都会写一封信给她。现在每晚上床睡觉时，我都知道第二天早上我会收到安妮的一封电子邮件，并在当天的工作开始前，花几分钟的时间回复她。

在2004年的下半年，这些进展为未来将变得更强大、更协同和更聪明的军队机器奠定了基本框架。

当我们发展我们的网络，巩固凝聚它的关系，并让我们自己在伊拉克的战斗贡献更多时，我们的敌人也做着同样的事。12月16日，奥萨马·本·拉登发布了一段长录音带，大部分内容都详细地阐述了他将对抗他祖国的领导人。但在准备行动时，他转向了更脆弱的前线邻国伊拉克。一年前，他“敦促”年轻的穆斯林在那里发动圣战。现在他用直接几乎是责骂的语气说：“圣战者……你们害怕敌人，但他们不害怕你们，你们很清楚现在伊斯兰穆斯林社会的燃眉之急是在巴勒斯坦和在伊拉克的圣战。因此你们一定要帮助他们，一定要知道，现在有一个罕有和黄金的机会来使美国人在伊拉克流血，不管是在经济、人力还是精神上。因此不要浪费这个机会，不要留下遗憾。”

11天后，在美国圣诞节新闻间歇时段，半岛电视台播出了另一段删剪的录音。除了警告伊拉克人不要参与他们即将到来的1月议会选举外，本·拉登

还指定扎卡维是AQI的领导人。他还说，扎卡维的人一周需要高达20万欧元来维持他们良好的工作。

那一年随着知名度最高的恐怖分子领导人为当年最暴力的事件招募更多成员和捐款而结束。通过授予扎卡维爵位和提升他的战斗能力，本·拉登把自己及其组织的命运与AQI的成功束缚在了一起，那里已经成为全球圣战运动最重要的前线。基地组织把这个愿景——美国的耻辱，圣战的胜利和伊斯兰王权的苏醒——压在了那个新的前线上。

为打碎他们的愿景，以及打击聚集到伊拉克为实现这一梦想的人，我们很快就来到干旱一片的伊拉克西部。

---

1. “ISR”是指利用包括远程控制的无人驾驶飞机和载人飞机在内的一系列军方资产搜集情报。从技术上讲，间谍也ISR的一个手段，但在这场战争中，ISR是指载人和无人空中监测平台。

第11章
西部

2004年11月～2005年10月

在2004年12月21日午餐时间，就在本·拉登敦促年轻穆斯林不要错过伊拉克的“黄金机会”的5天后，一个穿着伊拉克安全部队制服的男人，走到足球场大小的军用帐篷中央。这里是美国驻伊拉克北部摩苏尔市马雷的前方作战基地，到处摆满了长排的白色折叠桌子，桌面上放满了辣酱油瓶和餐巾纸架，伊拉克士兵和美国士兵就坐在那里用餐。一些人说这个人在三明治柜台附近闲逛，而那些幸存下来的人说看见他坐着，并在最后时刻默默地向前弯腰。不论是何种情况，午后几分钟，他点燃了身上的导火索。在他的背心内藏着的炸药密集包裹的子弹，在一阵充满金属味的云雾中射穿了拥挤的食堂区域。看不见的冲击波涌出，使得桌子和尸体四散。那炙热的高温点燃了食堂，并撕开了帐篷天花板。在烧焦的油布底下，在穿过裂口照射进来的明亮阳光下，22人遇难，包括一名来自我的特遣部队的人员。

在食堂袭击事件发生后，逊尼派激进组织“安萨尔逊尼军”——在我们推翻萨达姆前曾收容扎卡维，并跟基地组织保持一段亲密且坚固关系的团体——宣称对此事负责。该组织在其网站上炫耀声称袭击者是伊拉克人，是从摩苏尔附近招募来的新成员。但情报却表明，该组织派遣的是一名20岁的沙特医科学生——许多从事这些自杀袭击的外国人之中的一名。

与逊尼派组织和基地组织宣传的相反，在战争的那个阶段，伊拉克人很少会自愿参与自杀行动，相反的，这些袭击多为外国志愿者所为，这次爆炸事件发生前数月，这些在伊拉克日益渗透的袭击模式就已成为第714特遣部队最头痛的问题之一。我们那天失去的特工，是我们派往摩苏尔协助打击外国志愿者袭击活动的团队成员一员。

自20世纪80年代，本·拉登和他的同伴志愿者首次成为“阿富汗阿拉伯人”以来，外国武装分子便参与了超过12次的冲突。我们相信，对于伊斯兰圣战分子所称的“殉道者战队”而言，伊拉克已成为最新的也是最大的目标战场。这些圣战分大多是年轻人，只有个别是带着在那里重建伊斯兰王权的梦想来到伊拉克的。更确切地说，大多数人都是受发自本能的穆斯林使命感所驱使，离开他们在北非、沙特阿拉伯、地中海东部地区、中亚和欧洲的家园。像他们之前那一代聚集在阿富汗、车臣和波斯尼亚的人一样，他们许多人因现实正义的愤慨，或因西方人对他们的穆斯林手足所犯下的不公正“罪恶”，而投身战斗之中。

那天晚上，当我得知那次袭击和我们的损失时，我正与迈克·弗林一起在阿富汗。迈克一直表现出色，并使我们的网络对于不断增长的威胁更敏感。但随着那天的事件影响变大，我们需要变得更精明，反应更快。我们需要增强我们的网络，以对抗聚集到伊拉克的年轻穆斯林群体。

尽管在伊拉克的战争正变得国际化，但第16特遣队却非如此。我们的特工在摩苏尔被杀，但那次爆炸是一个延伸到远远超出伊拉克边境的网络产物。其日益增长的材料供给线、金钱、新成员、运作者以及最重要的志愿者，延伸到了利雅得和阿勒颇，突尼斯和汉堡。但AQI的边缘地带对我们来说还很模糊。为了揭开然后铲除这些外环，要求我们的网络覆盖他们的网络。这意味着要寻找创造性的方法，在国际范围内利用其他机构和部队，通常是现有的当地安全部队，像警察。为了协调我们的工作，把这一切结合在一起，我们决定在巴拉德创建一个平行结构，复制在巴格拉姆的东部联合跨部门特遣部队已证实可行的模式。尽管东部联合跨部门特遣部队主要任务是在中亚找出基地组织高级领导人的行踪，但巴拉德基于西部联合跨部门特遣部队的任务，还原了我们在伊拉克遇见的问题。

我知道，像我们创建的许多新团队和部队一样，西部联合跨部门特遣部队的成功也将取决于有效的领导。因此我打电话给汤姆·D（Tom D）和特雷斯·H（Tres H）——自他们还是年轻士兵时我就认识他们，让他们到我们在巴格拉姆的作战中心。T.T.和我为这项任务仔细挑选每个人。特雷斯是一名情报专业人员，但他真正的天赋是促使人们主动做事，并能使之为做这事而感觉良好。如有必要，他可以时而活跃，时而严厉、苛刻和体贴。从1986年到1987年，他在我的游骑兵营一直是一名二等兵；现在，在将近20年后，我派遣他——作为一个经验丰富的少校——执行一项艰巨的任务。他将担任汤姆·D的副手，当我指挥游骑兵团时，汤姆·D曾是一名游骑兵上尉，后来他离开转而加入了绿军。汤姆·D那讽刺、粗俗的幽默底下，隐藏着顽强的领导技能，后来他在指挥伊拉克的一支绿军中队时发挥了巨大的影响力。T.T.和我一致认为，汤姆·D和特雷斯能捕捉、说服、迫使和激励一支人员混杂的军队和文职分析员，使之凝聚成一支队伍。在接到他们的新任务几小时后，他们快速收拾好电脑和装备，并与我和迈克一同乘机前往伊拉克。

当我们在食堂爆炸第二天清晨到达时，一场寒冷刺骨的沙漠风暴席卷了巴拉德。在酷热的夏季被晒化成粉末状的遍地沙尘，到了12月都转变成浓密、黏稠的泥浆，我们返回飞机库时只得小心地行走避开它。黎明时，汤姆·D和特雷斯搬进了两辆空的白色波纹金属拖车里，并开始筹备。那天拖车里没有椅子、桌子和电脑。西部联合跨部门特遣部队就只有汤姆·D和特雷斯两人。但在几周后，来自中情局、联邦调查局、国家安全局、国家地理空间情报局和国防情报局的分析员们将在里头工作。这两辆拖车迅速变

成了我们战斗机器的关键活塞，现正在更大范围的同心行动中运作。

第714特遣部队的战场演示效果使我们在反恐社区中愈显重要。通过联合，联合跨部门特遣部队的声望不断增长。其每周的视频电话会议始于一名谦逊的参与者，但很快就包括了来自中东的站长、副局长和36个机构。由于我们毫无保留地与他们分享行动的细节，驻守华盛顿的分析员因此了解到，他们在办公室为“特遣部队”工作的某个周末，可能意味着他们会在一个阿拉伯宫廷的后街进行一次逮捕。为联合跨部门特遣部队效力进行前沿部署，成了一个受欢迎的职责。

联合跨部门特遣部队的基本工作成果是丰富的信息，有关关键的敌方特工的5页目标文件夹。每个文件夹都包含目标人物的详尽背景、活动，且这些信息往往具体到其所在位置和生活模式，以便让一个东道国来捕获他。

能实现这种效率的关键是一个联络人网络，其分散到整个地区，并跟美国国家团队合作，确保地方政府看到联合跨部门特遣部队公告后可以进行逮捕。我早就知道，我们在大使馆以及我们试图拉拢的机构当中的影响，往往依赖于单纯的领导力、诚信和我们联络人的能力。因此我会谨慎挑选我们安排在那里的专业人员，常规地将世界级的突击队队员或出类拔萃的情报专业人员转移成联络人，尽管这会影响到我们的运作。他们自身远离自己亲密的部队，带着战斗的荣耀感，在偏远的大使馆中埋头苦干，由此而赢得的信任是至关重要的。

在12月食堂爆炸事件以及西部联合跨部门特遣部队成立前的几个月，我们对于外国武装分子所造成的最新战略威胁已是日益担忧。在那年的初秋，我在一连串的两小时和三小时会议中，会见了第714特遣部队和第16特遣队的领导人。在地图和白板前，我们讨论了解决这一问题的依据和潜在方法。绿军指挥官贝内特·萨克尼克返回了美国，监管国内的部队，让约翰·克里斯琴上校负责第16特遣队。“大约翰”（身型高大）——格雷姆·拉姆后来这么亲切地称呼他，这名字实至名归。他有一头花白的短发和一张宽大、轮廓鲜明的脸庞，看上去就像一名希腊士兵的半身像。他是个口才了得和有说服力的人，说话时带着独特的男中音，句子的每一个音节都发音清晰。在“大本钟”行动期间，他是第16特遣队的指挥官，并在前一年整个夏天往返于海军陆战队情报站，后者并不认同安巴尔有着严重“基地组织问题”。

约翰是一位敏锐的领导人，在事后为我们解惑之前，他往往就能看到并理解事情的趋势。他自2003年夏天便被派遣到伊拉克，在那之前他一直与韦恩·贝尔福特一起在菲律宾担任军事顾问。在那里，两人追踪着像阿布沙耶夫组织和伊斯兰祈祷团这些具有地区和民族行动特点，但旨在模仿基地组织先进性的伊斯兰极端组织。他们看着这些人群联网、凝聚和成长，其经

验有助于预测AQI的一些不透明的模式。

在这些会议期间，我们试图做更多分析，以预测外国武装分子之外的事，并对我们眼前所见并以为是事实的，关于叛乱的基本假设——其战略、深度和领导人——提出质疑。这些争论不可避免地转向为关于扎卡维以及他对不断涌入的外国志愿者之间发挥了怎样的管理能力的讨论：AQI对这些志愿者的快速部署的成熟需要一个过程。志愿者数量不断增加，说明他们相信扎卡维的队伍是一个成功的团队，而自杀式炸弹袭击者选择目标的严格部署，显示其具备有序地策划和执行一个战略的能力。作为一名领导人，扎卡维的牵引力能维持这地区的网络凝聚。

那年秋天，当我们坐下来分析一段关于扎卡维广播内容的窃听记录，扎卡维的领导力成了这些会议中一个令人难忘的主题。一段冗长的开场白过后几分钟，扎卡维热情地赞扬了他在伊拉克的每个基层组织。

“致萨迈拉的勇敢雄师，”他说，“你们使入侵者的内心感到害怕……致在亚拉省的神剑之子……致提克里特的先锋……”

过了一会儿，约翰·克里斯琴插话。“他在宣传种族主义。”他不情愿地说道。扎卡维在广播中对这些组织的赞颂将迅速通过互联网散播到全世界，对一群在落满灰尘的地下室里苦苦挣扎的圣战分子来说，这便是最强大的推动力。

“这是一个真正棘手的家伙。”约翰说，“他知道自己在做什么。”我同意。这个演讲证实了我们对扎卡维作为一名领导者的猜想。修复的视频显示他在巡视战场，激励他的各个前线基层组织。有关他探访的直接报道描述他非常温顺和亲切，但显然也非常自信和懂得鼓舞人心。让其追随者倍感敬畏的是，扎卡维亲自执行任务，披上伪装通过美国的一个个检查点。

扎卡维因其秘诀而成就了他作为一名战场指挥官的名声。那个圣战分子的秘诀——暴力与非凡领导力的强力组合，因密集的宣传工作而声名远播，散播到伊拉克的边界之外。因此，他成为叛乱的象征。没有了那化身和他的名声，其他无名的伊拉克抵抗组织将更难以吸引外国志愿者加入。

当时，每个月也会有100到150名左右的圣战主义者进入伊拉克，但基于综合的评估，那估算尚不科学。联军估计逊尼派的叛乱由12 000到20 000名不同程度的狂热分子以及专业人士组成，相比之下这一数字显得太小了。但我认为他们对暴力的影响却是大得不成比例。AQI的领导层依然充满了浓重的异域之风，并增添了一些与基地组织的地区网络有个人和意识形态联系的、经验丰富的外来特工补充。在制度结构的下端，年轻、苛刻和更狂热的圣战分子给叛乱注入了能量。没有了像工作或家庭这些与之相

互抵触的束缚，这些外国志愿者除了专职战斗便无事可做。不像愤愤不平的伊拉克人，他们与伊拉克的未来没有切身的利害关系。因此一个运行电网或更多的工作岗位，或对伊拉克逊尼派更大的政治让步，不会让他们放下武器。他们来这里就是为了伤害和杀死美国人。

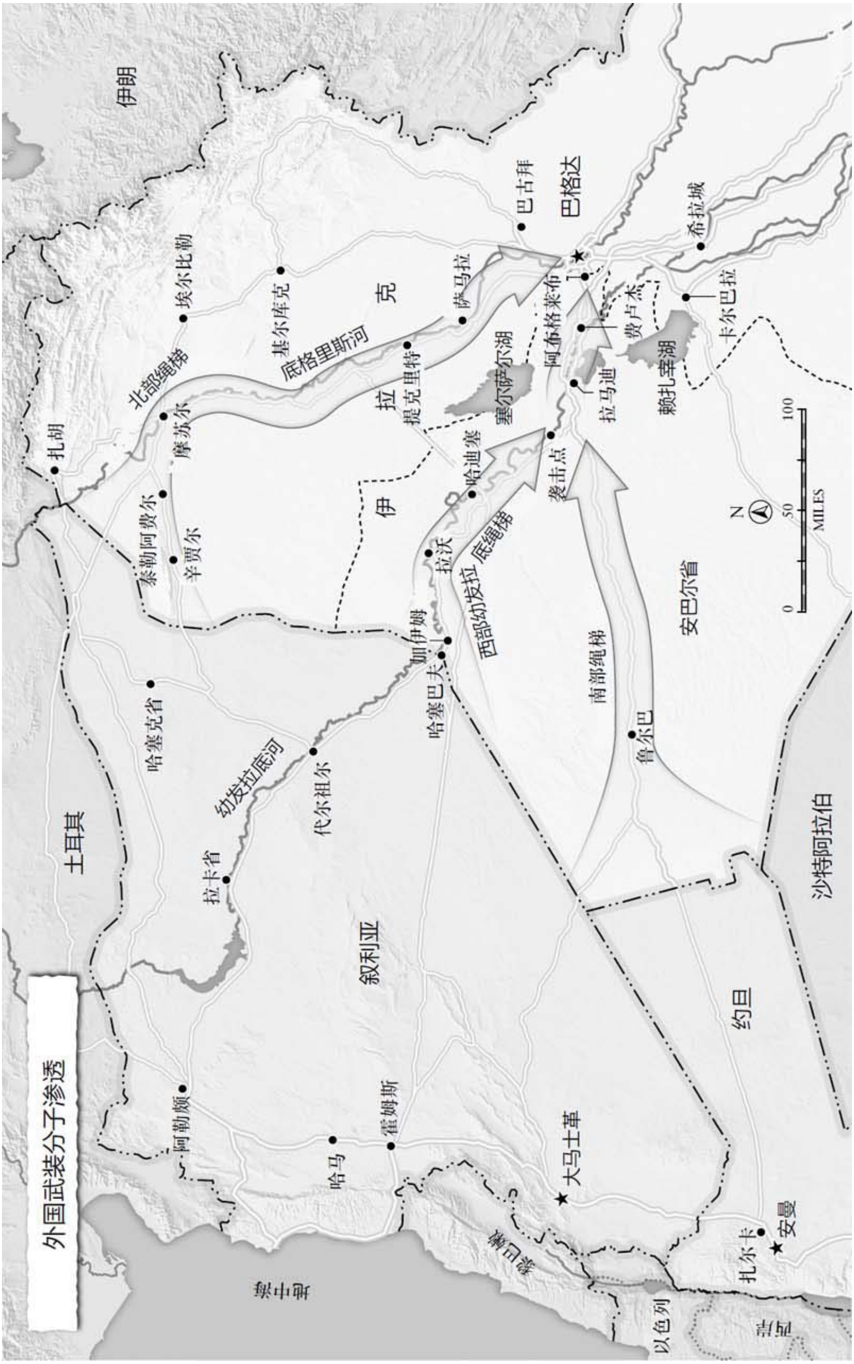
最关键的自杀式炸弹袭击人员方面的补给稳定。即使在100个越过边界中的人当中只有一部分愿意在自杀任务中炸毁自己——第714特遣部队后来捕获和公布的文件显示，大多越过边界的外国志愿者都表述过这种意图——他们仍可以造成极大的危害。通过日渐频繁地使用威力巨大的汽车炸弹毁坏整个城市街区，残酷地危害伊拉克警察以及军队招募新兵，一个自杀式炸弹袭击者能造成更巨大的人员伤亡数字。

当我们研究这个问题时，我们发现敌人的网络拥有一个可怕的高效系统，来招募、吸入、转移和雇用外国武装分子。最让我们感到惊讶的是，在一年或不到一年里，他们可以找到一个没有任何暴力史的年轻人，让他脱离他的日常生活，带他进入伊拉克，并说服他绑上一件自杀式背心发动袭击，或白天在一个拥挤的市场引爆一枚汽车炸弹。尽管每个人都是因为个人原因自愿参与，但我们开始看到一个模式的出现。

对许多人来说，这旅程始于在电脑屏幕的光芒，那些发布在网上的浮夸宣传视频。用蒙太奇手法精心剪辑，配有赞美诗的吟诵或公义的布道，引发观看者的内疚和愤怒，而传播者则利用伊拉克妇女被美国人强奸的故事质疑他的男子气概。但通常，浮夸的视频都是多余的：从我的经验来看，我们发现几乎每一名圣战分子都声称是阿布格莱布监狱驱使他做出行动。那名观看者站起来，开始在当地的一间清真寺附近徘徊。在那里，一个监视人留意到了他，察觉到他的身上有着跟其见过的几十名其他年轻人一样的烦躁和向往。那监视人结识了他并很快将他介绍给一大群人。这名新成员发现这些家伙也喜欢讨论在伊拉克的美国战争和圣战组织。他们在清真寺定期会面，听他们的导师或传教士流畅、完美的教导。

很快，那年轻人便开始留胡子并穿不同风格的衣服。他开始每天祈祷5次。拥有严格的纪律、方向以及把自己当成一个关键的人，这一切都让他感觉良好。在许多方面他似乎跟数亿虔诚的、热爱和平的穆斯林没什么两样。但是他所吸收的想法是狭隘和强大的。对于团体里一些带着罪恶感的任性青年来说，圣战提供了救赎，因为它已救赎了被毒品和犯罪团伙毁了其青春的扎卡维。很快，这个年轻人在这圈子之外便再没朋友。如果招募者将一名刚从伊拉克回来的圣战分子介绍给这些新人们，他们会羡慕这名年长、骄傲的老兵。终有一天，这个年轻人来到清真寺并发现一些常客不见了。这意味着已轮到了他们做贡献了。暴力圣战对这个年轻人团体来说不仅成为这个特别信仰的一个支柱，随着这成为他封闭世界里的一个尊重感来源，这现在变成了一个义务。在一个同伴或几个来自清真寺朋友的陪

同下，这个年轻人决定出发前往伊拉克。



我们发现大多数圣战分子都是通过叙利亚进入伊拉克的。通常，他们利用自己的积蓄或一名富有赞助商提供的资金，带着一小袋衣服飞到大马士革。他们在机场分开，迅速进入我们所称的绳梯，转移到他们在叙利亚的安全藏身处。圣战分子通常在个体之间互传信息，而不是团队之间，他们转移到阿勒颇，然后缓缓沿幼发拉底河穿过代尔祖尔，到叙利亚边境的一侧，也就是伊拉克工业城镇加伊姆的对面。夜幕降临后，一辆出租车分别在距加伊姆前后30英里的过境站接载他们，然后他们步行走过最后的几百码到目的地。

到达伊拉克后，操作者把他们送往安全藏身处，并没收他们几乎所有的东西。他们把志愿者的所得捐赠给扎卡维的组织——有时只有少量现金，但通常都是成百上千的美钞。在这个招揽的过程中，AQI保持一丝不苟的记录。那份我们后来找到的问卷，显示敌方对于其网络的完整性和覆盖面发挥着严肃的、精密的管理作用。由于其在叙利亚的绳梯往往依靠其雇用的犯罪走私者，而不是忠实的信徒，因此AQI质问圣战分子，那些操作者收取了什么费用以及这些费用用于何处。为了寻找潜在的合作伙伴，因此AQI让新兵列出他们知道的其他“圣战支持者”，以及他们与这些人的关系有多密切。

在这些早段的中转站，操作者负责挑选圣战分子。尽管沙特阿拉伯人是最大、最一致的分遣队，但多个民族的人士大量陆续涌现。拥有一定智慧水平和科学背景的人都会去摩苏尔协助制造炸弹。但操作者最急于召集那些自愿成为自杀式炸弹袭击者的人，或唆使那些表现出脆弱能转变成自杀式袭击者的人。

在伊拉克境内，潜在的自杀炸弹袭击者通常负责一些像巡视弹药、在多个安全藏身处地下室之间转移的工作。按照计划好的路线，他们隔绝与外界的接触，并不断被教导——全为了防止他们改变想法。通过计划，通常一名自杀式炸弹袭击者第一次看到活着的伊拉克人，便是在他准备杀害他们前的一刻。

所有袭击都经过精心策划。原本负责摄制2000年美国军舰“科尔号”袭击的操作者睡过了头。扎卡维不会容忍这样的风险。在几乎每一起自杀式炸弹袭击中，一辆载有电视录像制作人的汽车都会尾随在后面。为了防止最后一分钟的犹豫，随后的汽车或一名在街道上的监视者常常会控制爆炸。在某些情况下，司机——像那一年平安夜，驾驶着一辆在巴格达爆炸的油罐车的沙特阿拉伯人——并不知道他在执行一项自杀式任务。但是，至少在战争初期，大多人都是心甘情愿的。在许多拍摄当天袭击的视频中，那些人几乎都表现得欣喜若狂。

偶尔我们都会收到年轻男子计划牺牲自己的消息。他们留下的消息常常是

我们无法阻止的那令人心寒的袭击的先兆。一个自愿炸毁自己来杀害无辜的年轻人是没有人道或幽默可言的。但当我看到一条给一名母亲的短信，并看到她强硬的回应："停止这愚蠢的行为并赶快收拾行李给我回去工作"时，我便忍不住微笑。我希望那年轻人按他母亲说的做。但我无法得知结果。

在2004年11月的最后一个星期，当费卢杰的第二场战役形势减弱时，我邀请凯西将军和他的多国部队关键成员到我们在巴拉德的军营，讨论我们对外国武装分子不断涌入的担忧。

尽管我和乔治·凯西的关系很好，但我很高兴他把他的作战军官埃尔登·巴格韦尔（Eldon Bargewell）少将带来。自我们还在本宁堡担任上尉时，我就已经认识埃尔登。这名受勋的越战老兵，多年后和我在绿军以及在第714特遣部队服役时曾多次一起工作。埃尔登对于缓和多国部队与第714特遣部队之间的紧张关系做出了很大的贡献。我们两个总部的机构曾发生过摩擦：尽管我们都在伊拉克战斗，但第714特遣部队是向美军中央司令部汇报，而不是向多国部队汇报。同时，地面指挥官与第714特遣部队的偶尔矛盾——关于在他们的领域破坏性的目标任务，或我们更大份额的资源——全都渗透到多国部队的总部。在那里，埃尔登以传统的方式，将我们的使命和文化解释给那些他与之一起服役的人。

在漫长的会议中，迈克·弗林和我们最优秀人才中的一些人——像韦恩·贝尔福特——列出了这些外国武装分子流动所带来的威胁案例。我很失望，我们对敌人的了解跟凯西的关键人员所知的竟有这么大区别。一名在多国部队的高级官员公开质疑我们关于AQI在叛乱中核心作用的评估。

我也担忧地强调，对外国武装分子的角色关注可能使我们在无意间回避了一个事实：大量伊拉克人因对世俗的不满，而非因宗教圣战而加入叛乱。尤其是在战争初期，我们第714特遣部队，以及其他大多联军都使用"AQI"广泛笼统地称呼袭击美国人，或伊拉克政府的逊尼派团体。事实上，在一次或另一次袭击中，就有50多个不同名称的叛乱者组织。这些区别是重要的，但也可能产生误导作用。从数量上来衡量，绝大多数叛乱都不是AQI组织的。但它夺取了叛乱的领导权，赋予其方向和模型——通常是通过纯粹的恐吓。因此在2004年和2005年，当一名伊拉克人为一个有名无实的民族主义群体战斗时，他并没有把自己看作是AQI的正式成员，他的团体是在扎卡维的战略框架内战斗的。这叛乱团伙更像是本地的帮派，而更富有、更残忍和在全国有更广泛联系网络的AQI则是黑手党。

那年11月在巴拉德的会议没有总结出多国部队的主要的军令措施，但我们的讨论仍在继续。不幸的是，我们各自总部的想法继续分化。在汤姆·D和特雷斯建立起我们的联合跨部门特遣部队，以打击伊拉克境内日益渗透的

外国志愿者势力的一个月前，就在我们与乔治·凯西和他的人员见面时，多国部队派遣其驻巴格达的联合跨部门特遣部队，把“前政权分子”——基本上就是前萨达姆政府官僚——作为目标。

“那些肥胖、年老的复兴党将军在安曼和大马士革酒店大堂举行的会议并未能控制叛乱。”约翰·克里斯琴在会议后哀叹，表达我们共同的沮丧，“他们不是暴力的煽动者。”他们的所为也不是成功的手段，尽管他们中的一些人声称要控制叛乱分子袭击的龙头。

虽然感到失望，但我很高兴这能让两个处在相同战区的重要总部集体思考，想出如此不同的评估方法。我们不能责怪凯西的成员把我们看成一个小众化群体。第714特遣部队的全球使命几乎完全是针对基地组织及其密切联系的附属机构，因此在伊拉克，我们集中关注基地组织及其恐怖主义盟友，如逊尼派组织。这狭窄的视线可能会催生夸大基地组织作用的评估。而且由于对威胁的估测引导资源的配置，因此第714特遣部队更倾向于把基地组织刻画成主要的敌人。随着第714特遣部队日益增长的信誉使我们在战争决策中发挥了我们更大的影响力，我知道我们需要保持自省和谦卑的品质，以免犯错。我们观点上的分歧也告诉了我，我们和多国部队在信息整合和沟通方面太过薄弱。这个问题我们可以且将会努力解决。在会议总结时，尽管我觉得他的成员的分析有误，但我感觉到凯西将军仍持怀疑但开放的态度。

在伊拉克的每个星期五，我都会从巴拉德飞往巴格达会见凯西将军。偶尔会带上我的参谋长T.T. [或他的替代者库尔特·福勒（Kurt Fuller）]和迈克·弗林，以及两名第16特遣队的成员。我想对凯西展现特遣部队的专业精神和使命感。

我大多都是在晚上到伊拉克视察的。随着这座城市在相对平静的2004年到2006年，再到2007年黑暗时期，以及在2008年恢复到紧张的对峙状态，这4年多里，每周飞过巴格达上空，我都能用一个定时摄影般的角度来看这座城市。2005年1月，我们飞过的街道上贴满了“伊拉克处于关键时刻”的提示。五彩缤纷的选举海报和写着浮华阿拉伯文字的横幅挂在扎卡维的通缉海报旁边，海报中他戴着一顶黑色库非帽，在他那张怒视的冰冷面孔下写着举报电话号码。

乔治·凯西上任以来，他的两个战略重点是建立伊拉克安全部队和支持合法政府的建立。根据这一计划，要促成一个新伊拉克政府，凯西就必须确保那一年3次伊拉克选举安排：在1月选举议会起草永久性的宪法，在10月批准通过这个宪法，并在12月投票选举将在这一宪法下运作的政府。

我们日渐专注于将多国部队的更大目标与我们的工作进行整合。因此在接

下来的2005年1月30日那次选举中，我们将会尽一切所能粉碎基地组织暗中破坏的计划——扎卡维曾在选举前一周如此宣称。1月23日，扎卡维发布一段录音，召集民主异端分子。8年前，两名民主异端分子曾被一起关在约旦的苏瓦卡监狱，阿布·穆罕默德·迈格迪西（Abu Mohammad al-Maqdisi）是一名重要的圣战运动思想家，他当时辅导了年轻时期的扎卡维。迈格迪西在20世纪90年代成就了自己的名声，其中一部分是通过一个创新的论述，认为民主的构成不仅仅是一个单独的政治过程，也是一个宗教的建立过程。当时，对于真正的信徒来说，投票是一种名副其实的异端行为。

扎卡维现在援引这一论述作为宗教的外衣以掩盖其更为明确的战略部署。他的教派阴谋依赖于让逊尼派保持偏执和战斗。这并不困难：不论逊尼派是否投票，选举都将巩固占大多数的什叶派在巴格达的掌权。但扎卡维想要促使逊尼派被完全剥夺公民权——使什叶派的统治阴霾变得更可怕，并防止叛乱分子产生融入政治进程或许有其好处的想法。因此，通过其他强硬的叛乱组织加入，基地组织准备在投票站和在易受攻击的伊拉克选民队列中发动袭击。那周扎卡维的在线警告是不祥的——而且其本质上是承认他将把逊尼派作为目标。“小心不要靠近异端和仇恨的中心……选举摊位。”他威胁道，“烈士的宴礼就在眼前。”

在选举日的暴力行动远比扎卡维的装腔作势要温和。叛乱分子没有占领选举站。但他们的威胁足以吓跑许多逊尼派教徒，其他人则联合抗议抵制新政府，这将让他们僵化成一个小角色群体。在整个安巴尔省只有3 775人参加了投票——占总人口的2%。逊尼派在新国民议会的275个席位中仅占17个。

在军队里，这选举激发了越来越多的资源争夺事件，并在那年冬天变得更加严重。常规部队试图合理地利用情报、监视和侦察机——像无人机——在投票前的几天监视投票站。我们要求管理这些资源，增加攻势，在AQI的袭击之前抢先采取行动。我们试图在选举前合理利用侦察机打压基地组织的网络，然后转往监视投票区。

尽管对侦察机这样的资源争夺已不是特种作战和常规行动之间第一次的争夺，但1月选举预示了一场延伸性的争论，该如何最好地利用稀缺且非常有用的工具。对于比较新的资产——如“捕食者”无人机——随着更多军队发现了有效、创新的使用方式，其需求因而持续上升。

我们亦是如此。我们一开始倾向于利用侦察机所带来的优势来察看正在进行的行动，这非常有价值，但不会改变游戏规则。但到2004年，我们将侦察机整合到F3EA中，学习利用通信情报，将来自囚犯的信息和人员资料编排在一起，然后利用空中设备，建立对目标行为的理解，以及叛乱的潜在

联系。这个“目标开发”是F3EA过程的核心，并大大提高了突击行动的效率和成功率。因此我们的攻击部队每天晚上都可以出勤，我们每天利用部分侦察机寻找未来的目标，并利用另一部分来支持正在进行的突袭。在让我们的人员分析增加侦察机资产而带来的影响后，我向凯西将军简报说，如果我们的侦察机数量增加一倍，我们的成绩，或者说我们可以袭击的敌方目标数量将增加不止一倍：自从大本钟行动以来，我们便组织和训练自己，以便在侦察机每小时飞行时间内得到更大的提升。在凯西将军、阿比扎伊德和布朗的一致支持下，第714特遣部队可用的侦察机数量得到增加，并且我的猜想被证实是正确的。

然而，我知道大多数的部队都对我们那不成比例的侦察机数量感到不满。尽管我不认为我们的数量有什么不当，但我提醒的团队，我们需要日复一日地来证明为什么我们应得这些工具。那年冬天，我在一个下午利用O&I会议来证明我的论点。

“好吧，我们一天有24小时。”我对一位成员说，“作为一台机器，一架飞机在空中最长能待多久？先不管人力方面——让我们找出它多长时间需要维护和补给燃料。”

“好的，长官。”他回答，并告诉我需要多长时间来为其中一架无人机补给燃料和重新装备。

“那么在剩余的时间之外，我们可以发送多长时间的视频到我们的作战中心？”

那名军官立即想出答案并回答。

“好吧。”我说，“那么我的指令很简单。如果它每天没有飞行这么长时间或发送这么长时间的视频，我需要知道为什么。”

那些在军队里的人对这语气逐渐变得熟悉：随着2005年的到来，我大力仰仗第16特遣队增加我们进行突袭的次数。在O&I和跟我们部队的沟通互动中，我将清楚阐明，我们需要在基地组织可以扩大他们对伊拉克人民的控制范围之前，尽快尽可能地压制他们。作战人员明白，他们的生命对我们来说是何等的重要，也明白他们在一场将以微弱优势胜出的战斗中所扮演的角色是何等重要。

我们日益加快的行动节奏，促使我发送一条更冷静的消息给凯西将军。我们称之为“直线连接”（Personal For）或P4——专为高级军官之间实现点对点沟通、避开通过部下的常规沟通方式。我谨慎地利用这些公报，但当我认为要确保我的信息不丢失或准时发送时，我便会这么做。随着我们提

升速度和定位的精度，我们相应地在伊拉克境内抓捕了更多基地组织更高级别的成员。然而我们审问他们的能力却跟不上。在我的信息中，对于我们缺乏训练有素的审讯人员，我强调了对此的担忧。我直截了当地告诉他，如果我们不能充分地审讯他们，理论上我不会派遣我的军队进行危险的袭击去抓捕敌方的领导人。我写道，没有更多的审讯人员，第714特遣部队打击目标的能力是有限的。

审讯者短缺并不是乔治·凯西的错，也并非他可以解决的问题，我明白这一点。他是我传达问题的其中一环。问题在于政府机构对反恐战争需求的适应缓慢，尤其是在伊拉克。军队的6个地方——从五角大楼到服役地到训练中心——都参与培训和保护一名专业的审讯人员，因此跟进紧急的人力资源需求往往感觉就像打在一团棉花上。在“9·11”事件发生时，我们的人力缺乏是可以理解的。但到2005年，这个问题已开始变得不合理。由于无计可施，又急需找到方法助凯西为我们找来所需的人才，我希望我明确的信息可以成为他争取拉来更多审讯人员的推动力。在未来几年里，我们的人手短缺问题有所改善，但这状况依然远不够好。

到了春天，似乎选举对伊拉克的团结没带来什么帮助——反而激发了暴力事件。直到5月，由什叶派人士易卜拉欣·贾法里（Ibrahim al-Jafari）领导的新政府才正式成立。国防部中有一人来自逊尼派，但内政部里却驻有一名被认为是巴德尔旅[注]领导人的什叶派人士，还有一名和伊拉克最大的伊斯兰教什叶派政党有关系、带有复仇心理的民兵。不久以后，内政部——与伊拉克军队不同，其警察和突击部队在联军的控制下独立运作——开始从名单中去除逊尼派人士，并让巴德尔民兵穿上制服，他们利用民兵徽章和枪支对抗逊尼派人士和前复兴党成员。当然，让扎卡维高兴的是，政府的教派方向证实了逊尼派的最大忧虑。他和他的叛乱分子成为更为必要的庇护者。

在整个过程中，凯西将军也是一名自律、有条不紊的思想家。他并没有根据最新收到的简报，像一个风向标一样改变想法，而是回想其他的方面。随着我们系统分析来自地面行动、囚犯、网络操作、联络人、我们的联合跨部门特遣部队和其他国家的警察和情报的信息，第714特遣部队的情报结论和推理都符合他的性格。尽管这一直不完美，但随着其发展出了一种更全面的观察方式，避免因单一来源或一个有偏颇的例子而犯错，这对大量情报而言有着特殊的价值。

到2005年5月，已发生超过60次的自杀式炸弹袭击，凯西越来越相信，外国武装分子群体是一个战略弱点。他决定，联军需要沿着伊拉克的西部边境进行大规模作战，试图关闭外国武装分子的绳梯。其中那些最大的绳梯往下延伸至幼发拉底河河谷，连接叙利亚和巴格达。基地组织已扎根于整

个山谷，从加伊姆至拉瓦、哈迪塞、希特、拉马迪和费卢杰，在郊外的沙漠地带和河畔城市设立路站和安全藏身处。我认为，作为多国部队工作的一部分，我们的特遣部队可以发挥有效的作用。有着较小规模及更大的灵活性的第16特遣队，使我们能够迅速将注意力转移到这充满争斗的航道上，迫使敌人网络部分的常规部队无法转移。我向凯西建议，我们的袭击团队和我们的目标重点应部分转移到西部的工作上。

但我担心，只有当联军全速前行，我们的工作才能起到关键作用。“常规部队必须坚守本分。”我告诉凯西，“我们只能是整体解决方案的一部分。”

他同意，并说我们将会为巩固我方常规部队的力量做出重大的贡献。常规部队在伊拉克西部边境的布防过于延伸分散——这倒是他们自己的问题。拥有许多作战防地的海军陆战队被迫依靠伊拉克边境执法部门，管理布满在安巴尔和纳贾夫边界的“堡垒”。那年春天，联军在这些省份建立新的堡垒，计划建设32个朝向沙特阿拉伯、叙利亚和约旦的军事设施。但是这些堡垒很多都荒废了。少数装备严重不足的伊拉克人——几乎无法检查过往的人流、卡车和汽车——则在其他的一些堡垒站岗。许多遍布在沙漠边境的荒废站点，大多被牧民霸占成为牧羊的临时用地。

在跟凯西会面不久后，我给阿比扎伊德将军传达了一条消息，解释我决定支持这一推动西部行动。行动将有更大的风险，我解释说，因为我们的团队将离基地更远。尽管我用简洁的军人措辞传达我的信息，但我知道这位老朋友会理解其中的利害关系。行动一旦出漏子，到时几乎没有任何常规部队能担当快速反应部队。我将要派遣我们大量的人员到那里，我认为这将会非常危险，甚至会变得很血腥。因此我也让每个人做好人员伤亡的准备。当阿比扎伊德收到信息后，他打电话给我。我们跳过了平常谈话开头的玩笑。约翰感谢我做出这番预警，并说他同意这个决定。

随着我们考虑如何从幼发拉底河西部推翻基地组织并抑制其“绳梯”，我开始确信我们将需要更多第714特遣部队到伊拉克。为了补充我们当时所拥有的部队力量——一支绿军中队和较小的游骑兵和海豹突击队分遣队——我决定部署第二支绿军中队到伊拉克，并从阿富汗调遣我们的一些海豹突击队和空军过来。我做出这个决定并不轻松。从我接过指挥的这一年半后，我已增加了我们的部队力量，以及在整个地区扩充了我们的联络人。我们正在接近我们能够达到的最高部署速度。在一年内，一名第714特遣部队人员员有4个月均用于作战，执行夜间任务；另外4个月守在警报器旁边随时待命；余下4个月则休整或准备部署，有时如果被抽为联络人，则要被派驻海外其他地方。到2005年，这个人已经连续4年如此工作。这节奏是可以忍受的，但也不是理所当然的；现在，在我们增兵多个月后，我们的步伐会到达一个无法支撑的冲刺状态。而我知道，这种冲刺是我们可以阻止伊拉克局势恶化的唯一方法。

事实上，我们对增加部队的需求是显而易见的。这不过是数学上的问题。在我做出计算后，更困难且更关键的挑战来了。与第714特遣部队的其他领导人一样，我需要让部队相信这一切努力将会是决定性的，并因此值得如此付出。

我在伊拉克召集第714特遣部队和第16特遣队的高级指挥官，解释为什么增兵是必要的。当时在场的有库尔特·福勒，一名高大、机灵敏捷的俄克拉荷马人和新来的第714特遣部队作战军官，还家迈克·弗林，乔迪·娜西和第16特遣队的一些最高领导人一样，当时他们是由约翰·克里斯琴上校率领的。会议进行的并不容易。当我解释我所提出的战斗计划时，绿军的领导人面无表情地坐着，只是时而看看我，时而看着我书写和画了一幅伊拉克地图的白板。到这个时候，第714特遣部队已计划锁定地面，而非地图：我们执行任务，我们并不开展战役。

“听着。”我从白板转向那些面无表情的脸说，“幼发拉底河西部十分接近敌方占领地。看看周围。我认为没有任何人可以做到我们在那里能做的。”我告诉了他们关于我和凯西将军的对话，并且解释了我为什么认为这可行。

我在桌旁坐下并询问他们的想法。他们表达了部队中在接下来几个月将变得明显的情绪。许多人认为其他联军部队在安巴尔省没有尽责，而且这场战役会日益常规化，因此这不是我们该负责的那类型战斗。他们担忧这紧急调整——两个中队前进，一个中队撤退——一旦增兵导致那些中队离开他们的传统圈子，这种状态将会成为永久性的，并最终耗尽军方。正如我跟约翰·阿比扎伊德说的，他们表达了如下担心：一旦进一步深入沙漠，远离救伤直升机和快速反应部队，这将会十分危险。他们很专业也很坦诚——正如我希望他们所表现的那样。

我像往常一样，看着绿军的军士长克里斯·法里斯（Chris Faris），试图揣测他的反应。根据职位和个人的信誉，他是部队的长老，既是领导者也是观点制造者。当时，我认为他是担心我的决定，但感觉他虽然相当担忧这计划不可行，却不怎么反对增兵这个概念。尽管有顾虑，绿军的领导人似乎意识到，如果不加强力量取缔这些将暴力输送进首都城市的“绳梯”，我们在巴格达就不能胜出。没有了巴格达的胜利，我们便不可能赢得这场战争。

事实上，在跟绿军领导人讨论前的几个月，我认为在伊拉克的形势已是非常接近败局。在2004年秋天到2005年初，我的军队在锁定目标方面的能力不断提高，但无论我们在战术上有多么的优秀——我们正积极地加速部署网络——情况也变得更糟。在一年前，当基地组织占领大半个费卢杰时，我们就一直很担心。现在，到2005年夏初，基地组织基本上控制了大

片的幼发拉底河西部河谷。我们需要阻止他们。

最大的领导方面的挑战落到了克里斯·法里斯和当时替代贝内特指挥绿军的"斯科特"·米勒身上。就在他接管时，我让"斯科特"命令绿军做一些在其近30年来前所未有的事。他相信这次行动，但如果他的部队认为他支持增兵只是为了讨好我，那他的地位就会被削弱。他巧妙地处理好了这个问题。"斯科特"和克里斯冷静、坚定却非无情地施加压力，他们冲破一些最初的不妥协并继续发展势头，以及支持这一依然是备受争议的决定。对于他们自己的部属和我都对他们怀有相当的期望，他们身上的关注度因而就更高了。

最终，作为第16特遣队的负责人，给这一行动命名的任务落到了约翰·克里斯琴的身上。通常，这些代号都没有逻辑性。但这次约翰选择了一个名字，反映了绿军对派遣两个中队有着就如掷骰子般的痛苦恐惧：蛇眼（Snake Eyes）。

正如我向约翰·阿比扎伊德透露的那般，我知道我的决定可能会导致人员方面的损失。即便在我们的增援部队于2005年7月开始集体到达前，三场重大的损失也提醒了大家这个夏天将会有多危险。

5月31日，陆军上士史蒂文·朗麦克在叙利亚边境附近进入敌方在加伊姆的一个据点时，被小型武器射杀。作为一名游骑兵士官，史蒂文一直是我的指挥团体的巡逻队长，我喜欢我们之间长期和睦的同伴关系。史蒂文的妻子是一个坚强的女子，当我们在本宁堡服役时，她在那里经营了一间独立的咖啡店。安妮参加了史蒂文在阿灵顿的葬礼，并在那天晚上给我发了一条短信描述了他妻子的坚忍和勇气。不到3周后，在6月17日，军士长迈克·麦克纳尔蒂和鲍勃·霍里根也在与顽强的武装分子近距离交战时被杀。

这些死亡事件沉重地打击了部队的士气。失去一个麦克纳尔蒂，一个霍里根或一个朗麦克，意味着失去了一个在部队里服役10年或更长时间的人，在那里，他们从年轻的士兵成长为经验丰富的老兵。年长士兵的孩子都在同一个足球队里训练；他们的妻子都是好朋友。例如，鲍勃·霍里根已扎根在绿军和第714特遣部队。他和他的哥哥在1986年和1987年，在我的游骑兵连队里都是二等兵，而且我非常喜欢这对年轻、逍遥自在的双胞胎。鲍勃在绿军已经多年，并成为绿军的一名元老。作为一名新作战人员的教官，他在军队中和一群尊敬他的年轻人追随者中赢得了特别的尊重。在两次部署之间，他在他的车库里制作了精美的定制狩猎刀，并决定这次是他的最后一次任期。他将在来年春天退役。

这些在大规模进攻的风口浪尖发生的人员伤亡，让即将到来的危险非常明显，于是也引起了不可避免的猜测：如果一个像鲍勃·霍里根那样的人也可

以被杀，那么我也会。

当第二支绿军中队在那年7月到来时，我们把他们安排到加伊姆外。一支游骑兵和海豹突击队分遣队加入了他们。随着我们向幼发拉底河上部地区推进，这片沙漠已无数次见证过艰苦的战斗。这里的景观大多跟1941年夏天那时候一样，当时少将威廉·斯利姆（William Slim）——后来因在缅甸的行动而著名的英国将军——在山谷上工作，准备在上游90英里处攻击法国维希政府的军队。“宽广、平静的幼发拉底河在我们眼前缓缓流动。”斯利姆写道，“在河的两端连绵数英里，沙漠、平地尽是一片泥泞的棕色。”在2005年的夏天，这个地区看起来就像内华达州的一个矿业城镇，有着棕色的小建筑和尘土弥漫、荒凉的地平线。在城市东南面10英里处有一间毗邻工业货运站的大型废弃磷酸盐工厂。我们在那里建造了一个基地，且中队在那老旧、破败的工厂里驻扎。在这个关键、艰苦的哨站里，我们安置了一名最有才能的指挥官。

那年夏天当我们到达时，临近叙利亚边境的加伊姆和侯赛巴形势变得非常险恶。我们的绿军队伍、游骑兵和海豹突击队，以及来自第2战斗团的海军陆战队一起合作，由当时的上校史蒂文·戴维斯——其南卡罗来纳大小的辖区延伸到了边境地区——巧妙地指挥，戴维斯先前曾在第714特遣部队服役，是其中一名为数不多的海军陆战队队员，他跟我们一样，确信外国武装分子渗透进加伊姆地区是一个重大的威胁。海军陆战队曾遭到过狡猾、训练有素的外国武装分子伏击，并且他们在侯赛巴的甘农营地遭受了大规模猛烈的袭击。那年春天，当叛乱分子忙于一场牵制性的枪战时，装在一辆自卸卡车上的炸弹在营地入口爆炸，一名穿着凯夫拉背心，以厚板玻璃作掩护的自杀式炸弹袭击者驾驶着一辆消防车，加速行驶并试图突破闸门。他们最后被击退了，这多亏了一名海军陆战队上等兵的英勇抗敌。

随着海军陆战队和第16特遣队争夺临近边境的地区，一支海军陆战队的分遣部队奋力前往西部，在一系列战斗中搏斗，对抗在幼发拉底河河谷上游地区的叛乱分子。我们的部队后来加入了他们。

如果被叛乱分子挂在驻地墙壁两边或在屋顶上悬挂的基地组织黑色旗帜不能证明扎卡维支持者是如何深深地盘踞在那过道上游的，那么当我们争夺这些区域时，随之而来的暴力活动便证明了这一点。自2003年最初敌方入侵以来，这是双方其中一次最大的交战。然而在远离巴格达的广阔沙漠中，这些事件大多也不被美国公众所知。当时，伊拉克本应成为一个安全的主权国家，但安巴尔省西部却十分动荡。我们的部队大多都远离平民，与自负的基地组织武装分子进行艰苦的战斗，不时要求大力轰炸偏远的泥地和废弃煤砖搭的安全藏身处。美国打算重建伊拉克，但我的导师约翰·瓦因斯中将不得不沿着幼发拉底河摧毁5座桥梁，以抵制敌人的侧面进攻。

在推进之初，近距离交战很快便使我们对敌人有了更深入的了解。我们开始看到能让AQI如此周密地构筑窝点并延伸到整个安巴尔省的结构和关系。AQI购买了一些他们使用中的安全藏身处，但实际上，它还是得依靠那些由亲基地组织或自治型的村庄和部落所经营的偏远旅馆。当叛乱分子逃离时，他们会踏上挨着后墙小心堆放看似无害的垃圾翻过栅栏。当他们分散到村庄里时，他们会利用旧约时代的方法——约翰·克里斯琴形象地称之为圣经系统——例如，同伙在他们院子里的过梁上留下小标记。起初，我们的技术设备和未经训练的外行人并未发现这些。

当我们遇到进行抵抗的叛乱分子时，这场战斗变得跟我们到那时为止在伊拉克经历过的大多战斗不同。作为一支拯救人质和战略突袭的部队，我们的行动要深思熟虑，让情报主导计划，然后进行快速点攻击——让直升机降落在屋顶并快速游绳进入驻地。这些都是我们基于对敌人了解的高风险策略，实现绝对的突袭以及等量攻击，以保证我军更胜于敌军。

这方法很大程度上奏效，但在2005年的夏天，我们的敌人变得更聪明和更强硬，与从前完全不一样。基地组织领导人甚至中层成员都陆续开始地穿上自杀式炸弹背心，并常常穿着它们睡觉，如果我们的人闯进屋子并走向他们的床，他们就可以点燃自己照亮黑暗。他们设置陷阱，在楼梯缝隙之间设置临时工事，并用炸药填满驻地的墙壁。所有外国武装分子队伍把自己关在地下室，开火射穿地板或射击作战人员的脚踝。我们因而改变策略，让直升机在数公里外降落，参战人员步行至目标，包围该区域，并有条不紊地全力铲除他们。尽管战斗非常激烈，但我们的一些作战人员多少感到宽慰，这一次，叛乱分子是在郊外，而不是混入城市里或隐藏在平民之中。

到费卢杰之后，我们看到基地组织武装分子如何守卫房屋，如何占领和保留领地。他们在西部的行动似乎表明他们有了新的决心和更多的信心。我们需要打破这两样东西。

到8月，我对增兵代价的担忧变成了现实。2005年8月25日，星期四，一枚使用了三重压力板叠加的反坦克地雷，在叙利亚边境和加伊姆之间的侯赛巴击中了我们的一支护送队。绿军员军士长伊维克·杰拉克和陆军上士特雷弗·约翰·迪辛和游骑兵下士蒂姆·M·谢伊中伏丧生。还有一名人员——陆军上士俄巴迪亚·克拉特在爆炸中受了致命伤并被送到了德国。部队中的其他人员都受了重伤。他们全都是专业的士兵，自愿加入这支精锐部队，并完全明白这种风险。但这给了我们不祥感觉，也许损失将会更惨重。

8月28日周日黎明前，当我准备飞往这个团队的前哨探望他们时，我写了一封电子邮件给安妮，讲述了我作为他们的指挥官所面临的挑战：“很自然，我们有太多的情感牵连，但我们现在需要保持高度的专注。”

在直升机上，我想到T·E·劳伦斯在他的《智慧七柱》（*Seven Pillars of Wisdom*）中所写的一些内容，那是一本我看了无数遍的书。他描写了他在沙漠中的亲身战斗，就在距离这些游骑兵和其他作战人员在伊拉克牺牲处不远的地方，他回想了在面对激烈的战争时，这些部落的脆弱性："政府只会整体看待人们；但是我们的人属于非正规军军人，他们却并不是一支军队，而是一个个活生生的人。一个人死亡，就像一颗石子丢入水中，可能会激起短暂的涟漪；然而这悲伤的涟漪会从那一点逐渐扩散。我们承受不起伤亡。"

写到第一次世界大战，劳伦斯在欧洲体验了一个异常不同的战区，那里的人们集体死亡——在几分钟的炮轰里，一大群孩子和成年人在潮湿、充满气体的战壕中丧生。在那里，指挥官看到的不是他们的人，而仅仅是在一个战争办公室里的分类数字排列。但劳伦斯集结和带领的部落，以这种共鸣的历史和个人的羁绊如此紧密地凝聚成一体，以致失去一名成员也使他们难以忍受。我们的部队对我来说也是如此，与其说我们是现代军人，不如说我们更像是部落。

我们晚上在加伊姆外靠近磷酸盐工厂降落，并在他们用作基地的破败工厂里会见这支中队。在加伊姆的指挥官是军中校特雷弗（化名），他在这连接工厂一端的破旧、拖车般的建筑里，拥有一个比储藏室还小的狭小工作间。在跟他的其他人员见面前，我和他一起坐在那里。我认识了特雷弗有很长一段时间。他曾是我的一名游骑兵上尉。他妻子在几年前因病去世。然后，在这个晚上，我为他坚定的意志而感到骄傲并受到鼓舞。我关上门并看着他。

"你怎么样，特雷弗？"

"长官，我很好。"他说。我们都安静地说话。

"那么，这些家伙都还好吗？"

"我想他们还好，长官。"他说，"但他们感到挫败。"

同一天，在那次地雷袭击后被送到德国的陆军上士克拉特因伤势过重而身亡。这场损失加剧了作战的压力。被一个简易爆炸装置击中是令人不安的。没有敌人可以让我们进行反击。其袭击带来片刻的混乱和嘈杂声，但在之后的沉默中，没有敌人前来应战，也不存在双方都有机会胜出的争夺。

我们在驻地里的一个小房间里会见了作战人员。我多年前便认识他们中的许多人，只有一些是第一次见面。我一开始便向他们的损失表达了真诚的

慰问。他们知道我的感受，但我希望他们能直接听到。失去同伴是痛苦的，而我在对他们说这些话时并没有摆出任何的架子。我很少事先准备好讲话内容，而且面对小群体从不如此。在这次出行的时候我深思了我想表达的几个关键点，但现在，我主要想表达出这房间里的情绪。

“听着，”我说，“这确实让人心痛。但我告诉你们，如果这一切都只是徒劳，这些伤痛将会更深。现在我是认真的。我在这里和你们一起，不只是我人待在这里，而且我是完全致力于这个任务。我们可以打败这些浑蛋，而且我们将要这么做。”胜利虽不能抵消这些已经付出的可怕代价——一个随着战斗扩大而增加的代价，但失败会让痛苦难以忍受。

我解释说，他们在战争的转折点进行夜间突袭，对第714特遣部队的任务和对更大的战略部署来说是何等重要。“让我告诉你们，在摩苏尔的兄弟们都在干什么。”我如此说道，描绘了一个在那年夏天宽广的战斗场景。我告诉他们，我们在巴格达和在他们东面安巴尔省的其他地方在做什么。基于我最近和乔治·凯西的谈话，我与他们分享了他的想法。

那天在我安抚加伊姆的作战人员时，我希望能实现我们的战略影响，到10月，在不到两个月时间里，我们已能够看到实现的确切证据。我们没有办法科学地证明推动西部的作用，但这趋势是良好的。到8月时，联军认为自杀式袭击解释了汽车炸弹袭击数量有所下降的原因。2005年7月，在这场战斗前，根据美国国家反恐中心统计，在伊拉克，51起自杀式袭击造成277人死亡，751人受伤。在9月，这样的袭击导致431人死亡，以及相近的人数受伤。11月发生的11起袭击导致270人死亡。在12月，10起袭击事件造成97人死亡。

10月，被我视为军队长老的绿军军士长克里斯·法里斯，提出了他的评估。在我们的其中一个常规策略会议中，他说：“推进幼发拉底河西部战略是正确的事。我担心这不会成功，但确实成功了。”我们在西部的成功，在自身看来是我们作为一支部队的重要转变。之前我们满足于进行定期的点攻击，幼发拉底河西部战役对我们来说意味着更大的可能性和责任感。

尽管在那年夏天和秋天，我们没有充分领会到这一点，但对加伊姆的激烈争夺不仅仅只为阻塞外国武装分子的传输途径。在那尘土飞扬的边境接合点，第一个更大型更明确的战略转移的火花闪现了。除了对抗海军陆战队和我们的第16特遣队外，基地组织发现他们还面对着第三个敌人：阿布·马哈尔部落（Albu Mahal），他们中的许多人不久前还曾跟叛乱分子一起对抗联军。这个部落后来转变态度加入了美军一方，并为众多原因起来反抗基地组织——在某种程度上，他们发现自己在基地组织与另一个部落的联盟中处于劣势。

而且据说，基地组织在统治比一个比城市街区要大的地方时，总是在该处胡作非为，并实行野蛮暴政，阿布·马哈尔的转变便是对其所为的反应。基地组织削减了部落结构，并抢夺走私以及其他犯罪得来的财富。它强迫其外国人与伊拉克姑娘异族婚配。有关AQI所建立的一些小酋长国——像在巴格达北部的巴古拜——的报告说，他们会惩罚那些把番茄和黄瓜放在同一个货摊的杂货商——因为蔬菜的形状表示男性和女性身体部位的混合。在安巴尔省的逊尼派对基地组织的幼稚和残酷有着类似的反应。在许多逊尼派人士看来，基地组织从一开始的保护者变成了寄生虫。因此，许多逊尼派教徒意识到，他们通过接受圣战分子而做了一个令人讨厌的浮士德式交易注。如果他们拒绝，基地组织便会残忍地迫使他们就范。

这便是在加伊姆的情况：愤起的阿布·马哈尔反正很快就被镇压了下去。在我离开加伊姆一个星期后，基地组织从磷酸盐工厂的道路进入城镇中心。他们的人公开在大街上巡逻，也是在那里，他们迅速处决了9名带头起义的阿布·马哈尔成员。他们从城市建筑到边缘地带都悬挂了扎卡维的黑色旗帜，厚颜无耻地宣布他们的暴乱行为：“欢迎来到加伊姆伊斯兰共和国。”

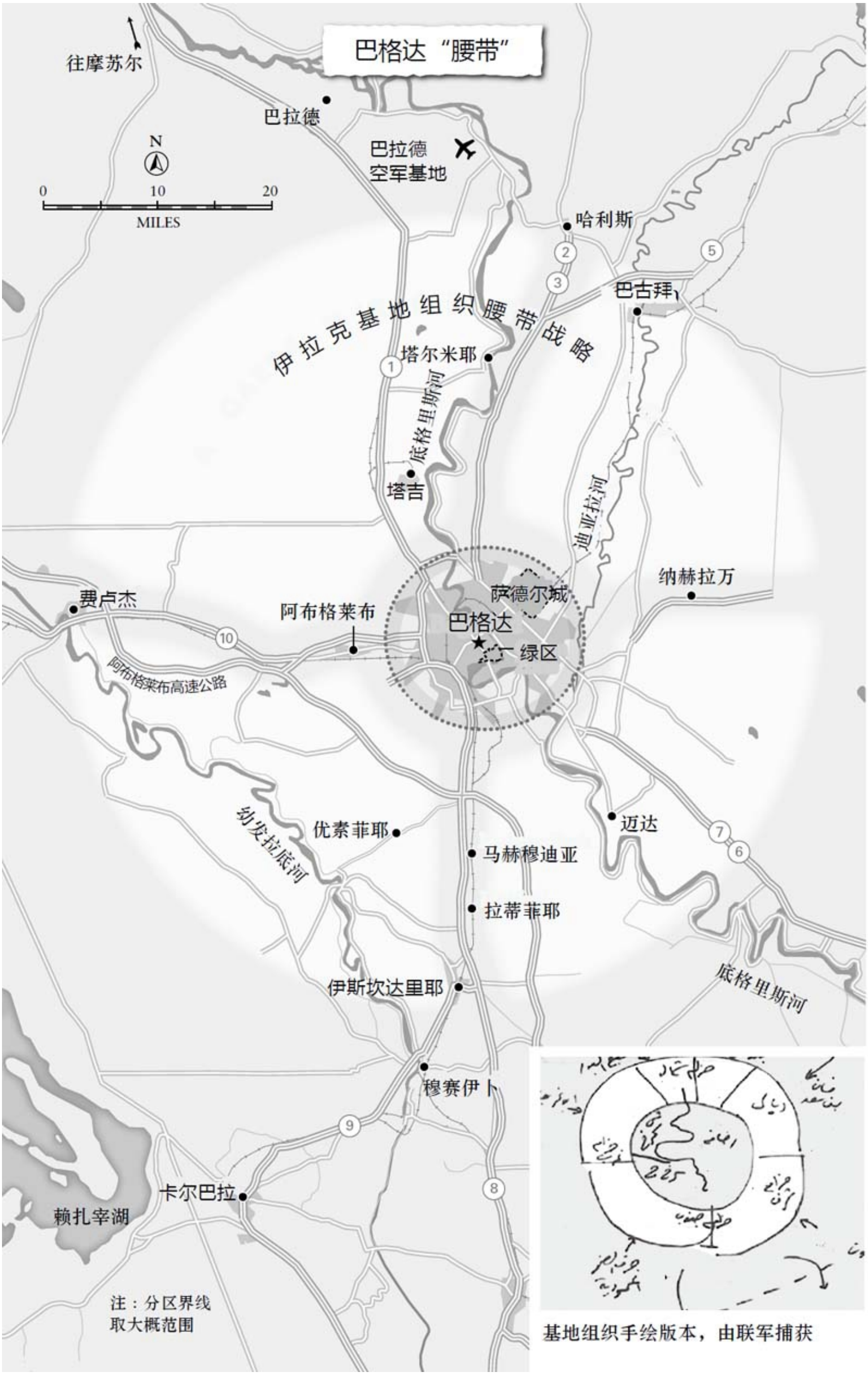
尽管马哈尔失败了，但其他部落首领注意到，他们和部落里的人在基地组织的控制下变得局促不安。这些旁观者看到对抗基地组织是有可能的，但是非常危险。这种对抗需要他们协调一致，全力支持美国士兵——这正是阿布·马哈尔抱怨他们身上所缺乏的东西。此外，那年夏天和秋天，在安巴尔省，部落的首领都看到美国士兵在这个地方全力作战，而当他们增兵时，很快击败了基地组织。约翰·克里斯琴在西部度过了大半个夏天。他后来在帮助联军充分利用加伊姆的积极态势并将其扩大一事上，发挥了极其重要的作用。

然而，当我在8月28日那晚离开加伊姆时，所有我们推进所带来的结果却是，我需要在其他地方继续艰苦战斗数周。在乘坐直升机到巴拉德的漫长飞行途中，暗淡的沙漠在下方绵延起伏，我想到了我刚才和前两年看过的队伍。我在思考，在我的军队中，我是一个什么样的角色。虽然我并不是他们在加伊姆外的小部落正式成员——尽管在我们共同奋斗，一起经受过伤亡之痛后，整个团体已变得更加紧密——但对他们的营地来说我不仅仅只是一名游客。

回到巴拉德，我从停机坪步行穿过在聚光灯下反射出光泽的砾石缓冲区，回到我的办公室，给安妮写了另一封电子邮件。“我刚看望了一群最近失去了许多同伴的远方士兵，乘坐直升机飞了很长时间才回来。这趟旅行很有意义，我很高兴我到了那里。”我给她写道，“之后我收到了一些非常真实的评论，他们感谢我能一如既往地为他们竭尽所能。”在思量后，发觉这邮件比我感觉的更要乐观，但它显示了我和我的人员的决心。

到现在为止，部队知道，我已经在前线待了差不多两年并即将踏入第三年。我非常荣幸能与第714特遣部队的人一起，而且对他们的领导工作已成为我自身使命不可分割的一部分。

那天，我对他们说明了我所笃信的，以及我这一生将永不止步的事情：战斗，战斗，战斗。



基地组织手绘版本，由联军捕获

1. 巴德尔旅（Badr Brgade），一支什叶派民兵组织。——编者注
2. 浮士德式交易（Faustain　Bargain），是一种心理障碍，指人们对一种看似最有价值的物质过于盲目崇拜，从而失去了理解人生中其他有价值东西或精神的理由和机会。——编者注

第12章
狩猎

2005年6月～2006年5月

“早上好。”总统坐在会议桌的首座，以轻快而友好的语气说道。2005年6月29日，白宫战情室显得非常紧凑。部长们的高背软垫黑色皮椅感觉异常巨大，由于狭小的空间而难以移动。墙上的漆木板在日光灯照耀下反射出像塑料般的光泽。除了一个飞盘大小的总统徽章挂在总统椅子后的水平位置，以及一个带红色LED数字和挂得离天花板很近的数字钟外，房间里再没任何装饰。

我早前在联合参谋部工作期间，曾多次参与战情室的会议，但从未跟所有的部长和总统待过一起。所有大人物都齐聚在这个狭小的空间里。在总统右边相邻坐着的是副总统切尼，在他的另一边是康多莉扎·赖斯，这是她担任国务卿的第五个月。在她旁边的是国防部长拉姆斯菲尔德，在他的左边是理查德·迈尔斯（Richard Myers）将军。作为拉姆斯菲尔德的陪同，我靠着墙坐在他的后面。拉姆斯菲尔德的对面坐着财政部长约翰·斯诺（John Snow）。国家安全顾问斯蒂芬·哈德利（Steve Hadley）和国土安全顾问弗兰·汤森（Fran Townsend）也出席了。带着伊拉克文件的国家安全委员会人员显然缺席。像之前的会议一样，这次会议排除了那些伊拉克官员，划清反恐战争和伊拉克战争之间的界线。这观点恰恰跟我对基地组织在伊拉克优势地位的想法相异。

两天前，我被邀请到白宫参加这次布什总统的国家安全委员会会议。为了参加我们在葛底斯堡举行的第714特遣部队指挥官会议，我回到了美国，当国家安全委员会人员听到我在美国国内的消息时，他们邀请了我。战地指挥官很少出席这些会议，但这次总统要求的主题是关于扎卡维的。他和他的国家安全队伍想知道——如拉姆斯菲尔德部长在他的备忘录写的——“我们曾做了什么工作来逮捕他。”作为负责这次追捕行动的指挥官，我要告诉大家。

会议开始，总统带动了一个有效率的会议节奏。关于钳制恐怖分子来自欧洲和中东的资金流，约翰·斯诺开始汇报其部门更新信息。拉姆斯菲尔德部长随后。过一会后，他把我介绍给坐在桌子四周的负责人。

“斯坦会告诉您我们将如何捕获扎卡维。”他对布什总统说。

拉姆斯菲尔德站起来和我交换座位，并坐到我靠墙的座位上，但迈尔斯将

军提出异议。于是拉姆斯菲尔德移到左边，坐在迈尔斯将军的椅子上，我则坐在他和国务卿赖斯之间。这是一次尴尬的调位，我们得转动这些大椅子的轮子来移动它们。在我左边，总统面前的监视器变换成由联合参谋部，而非第714特遣部队准备的简报幻灯片。这是我第一次看到这个简报，但它简单准确。总统专心地听着，每次我从屏幕转向他，他都看着我。他偶尔插问两句，并没有质问，但他很专注，并明显对我们的负责搜捕扎卡维的人员感兴趣。在我完成简报后，他向我微微点头："谢谢你，斯坦。"

他停了一下定定看着我："你会捉到他吗？"

我猜测到他会问这个问题。清晨，在直升机从葛底斯堡飞过宾夕法尼亚州南部的绿色田野时，我曾思考我要如何回答。我知道我到那里不只是进行一次简报，或表达我刚从前线学到的地面行动知识。事实上，我到那里是为了让布什总统揣度我，正视我，从我身上得到一个直接的答案，并评估我是否可以信任。

"我们会的，总统先生。"我说，"我毫不怀疑这一点。"

毫不怀疑。这不是夸口。我看到我们的部队不断成长、学习，并在对抗扎卡维网络的过程中变得越来越高效。而且我知道，只要扎卡维在伊拉克，我们就会发现指向他的线索。但在2005年的夏天，在指挥第714特遣部队差不多两年后，我也明白这个任务不只是逮捕一个人——我们需要阻止他，但更重要的是，我们必须摧毁他的网络。

当会议接近结束时，我谈到了一些行动和抓捕像扎卡维这样的目标人物的挑战。

"你是想杀了他还是抓捕他？"总统问。

"我想抓捕他，总统先生。"我回答道。

"我们为什么不直接杀了他？"布什总统快速并直截了当地说。房间紧张的笑声被一阵沉默所取代。我想他指的是扎卡维。

这是一个值得研究的问题，既非夸张也不简单。他一直看到美国人为阻止扎卡维煽动内战和废除新伊拉克政府而牺牲。在某种程度上，我们冒着失去更多手足的风险，试图捕捉一个带领一场疯狂暴力战争的人似乎并不合理，而且几乎是不道德的。

"嗯，总统先生，"我说，"老实说，我真的很想跟他谈谈。他知道我们想要的东西。"

在我下命令不要抓捕一名有意投降的目标人物后，突袭部队就没有出过任务。我们不是杀人小队。但我顾虑的也不是关于扎卡维性命的问题。我告诉总统，我们每晚行动收集而来的情报，让我们可以了解并最终拆除他的网络。我认为一个活着的扎卡维可能是一个决定性的情报来源，而这值得去冒险。“是的，我明白了。”他点头说道，然后笑了笑，“说得好。”

会议结束了。我们的任务没有改变，扎卡维依然是任务的重点。这样的追捕计划需要我们在行动方面变得越来越成熟。在有争议时，我们必须协调困难，通过打击扎卡维的网络和进行深思熟虑、艰苦的定向发展，尽可能在面对压力和抵抗直接威胁之间保持平衡。我相信我们可以做到，但这将是漫长而血腥的。

我跟拉姆斯菲尔德部长简单说了几句，然后前往北部重新加入我在葛底斯堡的指挥官们之中。

当我还是个孩子的时候，刚从越南作战回来的父亲，带着我和弟弟到了葛底斯堡。当时我想起一个世纪前打破了葛底斯堡平静的混乱和暴力事件。1863年7月1日[注]，对北方的联邦来说是艰苦的一天，那天他们遭遇了朝西北方向行进的罗伯特·李将军麾下的联邦军队并进行顽强抵抗。到了傍晚，联邦军队撤退，他们穿过城镇退至墓园山脊附近的防御阵地。

两年多来，波托马克军团[注]一直努力战斗，并已变成了一支经验丰富的军队，但成功一直与其无缘。当天早些时候，联邦军准将约翰·布福德（John Buford）曾率领他的骑兵师进行了一场精彩的拖延战，为艰难行军的步兵部队集中争取时间。但是到了黄昏时分，联盟军步步逼近城镇，这似乎将是李将军的又一次胜利。第二天晚上，联邦军指挥官在墓园山脊后的一间小农舍里会见了军队的新指挥官乔治·米德（George Meade）。他们决定坚持并打一场仗。在那个拥挤的、烟雾弥漫的房间里，许多人都认为那场仗或许会是这场战争的转折点。

到2005年夏天，第714特遣部队就像波托马克军团一样，已是一支经验老到的部队，但伊拉克的局势非常严峻。我召集在葛底斯堡的各领导人，确保我们在前方道路上的战略一致。

2005年6月25日，我从布拉格堡启程到得克萨斯州奥斯汀参加鲍勃·霍里根的葬礼。我和贝内特·萨克尼克，以及鲍勃的大约40名绿军兄弟一同乘坐一架军用飞机。当那天早上我们坐在奥斯汀市中心的圣玛丽大教堂长凳上时，风笛的声音穿过石头拱门和天花板，来自绿军的人是作为我们增兵计划的一部分而来到伊拉克并进入幼发拉底河的上游地带的，这里也就是鲍勃牺牲的地方。

在2005年的头几个月，随着圣战分子听从本·拉登的召唤，抓住机会与扎卡维并肩作战，在一个方面，我开始把伊拉克反恐战争看作是葛底斯堡之战。当约翰·布福德决定让他的人下马并对抗他在镇外遇到的联盟军时，联邦军便投身于这场在小小的葛底斯堡的决定性战役之中。

我看到我们在伊拉克与基地组织的战斗也以同样的方式演变。基地组织从未计划或预想伊拉克成为与美国冲突和使美国人流血的地方。在招引美国军队方面，阿富汗一直是更有吸引力的国家。对于我们来说，美国不是为了打击基地组织而入侵伊拉克的。尽管一些报告以及萨达姆晚期跟本·拉登的网络联系都声称但这些联都是无关紧要的。或许除了扎卡维，无论在哪一边的人都不希望或预期伊拉克成为反恐战争的主战场。但到2005年中期，事情正朝着这个方向发展。

为了在伊拉克获胜，基地组织不需要摧毁我们的军队，它只需要证明我们在伊拉克的成功是不可能的。它需要展示的是，效仿西方在政治上主张温和的穆斯林世界是无用的，以及美国的力量是虚幻的。我们需要在其自身宣称的主攻方向上打胜仗。我们也需要在我们的信念中取得成功。对我们来说，在伊拉克对抗基地组织可能会取得胜利，但也可能会失败。

现在在6月末，当指挥官们聚集在葛底斯堡以及我准备向总统进行简报时，我们从阿富汗得到另一个关于损失的消息。来自我们第160特种作战航空团的8名成员被杀。继一支海豹突击队小队伍在执行一项命令于一个偏远的山谷被伏击后，第160特航团的飞行员从附近的一个基地起飞，执行紧急救援任务。叛乱分子击落其中一架载着8名海豹突击队队员的支奴干直升机。机上的16人全部死亡。

在葛底斯堡，几名指挥官和我聚集在一个受部队保护、作为临时通信中心的小旅馆房间里，我们把窗帘拉上，并与我们在阿富汗的特遣部队当时的上尉艾德·温特斯（Ed Winters），进行了视频会议。兼任第714特遣部队海豹突击队指挥官的艾德，有着令人印象深刻的能力，能在艰难情况下提振精锐部队的士气。

当我们在视频电话会议谈话时，艾德正准备派遣他的特遣部队队员，包括海豹突击队、游骑兵、空军特种战术作战人员和其他人进入山谷，试图寻找幸存者，或者说更可能地找回尸体。他积极和扎实地控制着形势，而我们却在数千英里之外。但通过我们构建和运行的网络这一新方式，我的指挥团队和我无时无刻不在战斗，即便身在葛底斯堡。那天晚上，天气的因素阻碍了艾德开展任务。当他们两天后去到该地点时，寻找同伴的人员在他们能够辨认出每个牺牲者前，不得不仔细地搜遍烧焦了的失事地点。

从我之前从战情室收到的报告中，我知道布什总统想要了解扎卡维这个

人，以及他作为领导者有什么特点。追捕了扎卡维一年半后，我们已经对他有了详细的了解。

他于1966年出生在约旦华丽的首都安曼东北面的工业城市扎尔卡，原名为艾哈默德·法迪·阿尔·卡雷勒（Ahmad Fadil al-Khalayleh）。艾哈默德和两个兄弟以及7个姐妹在扎尔卡一间邋遢的四方混凝土公寓里长大。在这灰尘弥漫、贫困的街区中没有公园，扎卡维都是在他的公寓附近的公墓墓碑之间玩耍来打发时间。

他年轻的时候很平凡，但并不是什么傻瓜。他带领他的足球队在学校得到了B的成绩，但在17岁的时候他突然退出了。他结了婚并找到了一份在扎尔卡棕色街道打扫卫生的工作，但是不久后他便开始酗酒。他服用和出售毒品。他因他的暴躁脾气而闻名,并因他皮肤上文身的色彩和墨水而被称为“绿人”。根据许多资料显示，在这段时间里，他曾因强奸未遂或疑涉及此案而被捕，以及因在一场打斗中用一把刀伤了人而被短暂拘留。

据说在他母亲的坚持下，艾哈默德加入了安曼的一座以严格的萨拉菲斯特教条而闻名的清真寺。由于其他受熏陶的人也在那里，很快他就被带到了阿富汗。只是当在1989年的春天到达时，他已错过了战争：前苏联已经撤军，退至阿姆河另一边。相反他作为驻扎白沙瓦圣战分子队伍的发言人，此时已当上了一名通讯记者，周游阿富汗访问圣战者，记录他们的英雄事迹，拉拢奉承这些人物，这一经历后来对他塑造自己的形象无疑非常有用。

随着阿富汗的各个派系开始彼此争斗，艾哈默德在1992年回到约旦。他很快就加入了一个由阿布·穆罕默德·迈格迪西——一名崛起的圣战思想家——所带领的激进组织。但在1994年，在他房子墙壁中，一些据说是用来对抗以色列的枪支和炸弹被发现后，艾哈默德跟迈格迪西一起被送进了苏瓦卡监狱。

似乎正是在他待在约旦监狱里的那5年，将他塑造成了后来我们在战场上面对的那个扎卡维。在狱中，迈格迪西引发了正统派基督教不同派系因犯们之间的斗争，而扎卡维则成为迈格迪西的得力助手。在迈格迪西的羽翼和影子下，扎卡维变得更加虔诚。他背诵《可兰经》，并试图用盐酸擦洗他皮肤上的文身。他也开始带领别人。他在他的囚室里组织囚犯抗议和首次使用暴力让他的人保持秩序。他开始用自制的工具举重，塑造后来我们在模糊的视频中可以看到的体型。他对抗当局，以获准可以穿他想穿的衣服——阿富汗长袍，并赢得他的追随者的尊重。随着艾哈默德变得更强硬，迈格迪西把组织的领导权让给了他。在他服刑结束时，据一名监狱医生说，艾哈默德已经能“通过动动他的眼睛就能命令他的追随者做事”。

恰逢约旦的新国王阿卜杜拉二世登基大赦，艾哈默德在1999年3月被释放，他很快便回到白沙瓦和他的约旦妻子团聚，然后前往阿富汗，2000年，他在赫拉特建立了自己的训练营。然后他娶了第二个妻子，并改名为阿布·穆萨布（Abu Musab），一个取自扎尔卡库尼亚语中意为“穆萨布之父”名字。扎卡维在约旦的声誉和人际关系，为他从黎凡特地区带来了新成员，这些人都来自基地组织，属于一个比较小众的团体。通过基地组织副军事首领萨义夫·阿德尔（Saif al-Adl）的斡旋，他与本·拉登的组织保持着一个有效但非正式的关系。

在美国推翻塔利班的第二年，扎卡维在一次爆炸中受伤，但只断裂了几根肋骨。他带着一小队圣战主义分子逃到了伊朗，并且当时他被派去带领一支武装分子分遣队前往伊拉克。就在离开之前，他探访了阿德尔并跟他道别。阿德尔回忆说，扎卡维的心中那时已燃起了复仇的火焰。

白宫在6月29日召开会议后不久，我们开始跟随一条指向扎卡维的可靠线索：穆罕默德·拉比（Mohammad Rabih），也称为阿布·扎尔（Abu Zar）。阿布·扎尔被认为是基地组织在伊拉克的一名最高领导人，而且是其网络构成的一个连接点。在伊拉克的基地组织由一些地区网络所构成——包括巴格达、费卢杰到拉马迪的通道、幼发拉底河西部、摩苏尔。这些网络通过传统的恐怖分子叛乱袭击模式，利用和争夺了一些特定地形区域。扎卡维开发了专门研究特殊机能，覆盖这片地域基础设施的功能网络——外国武装分子、汽车炸弹袭击和宣传等。网络的起落基于他们领导人的敏锐和精力。作为一个土生土长的伊拉克人和汽车炸弹行动的关键推进者，阿布·扎尔与每个地域的网络都有联系——他因而成为扎卡维的一条联系线。

在试图追踪阿布·扎尔一个多月后，我们收到了令人惊讶的消息。尽管我们没有收到他的消息，但消息称他的葬礼将在阿布格莱布举行。出于怀疑，我们决定“出席”他的葬礼。这不是第一次有目标人物试图伪造自己的葬礼或传播其死亡的谣言。根据地面监视的消息，我们盘旋在空中监视记录这个葬礼。尽管我们经常观看葬礼，但我们从不轰炸或突袭任何一个。在大多情况下，这是一个有争议的问题——有太多的平民出席。但即使当参与者可能只有激进分子时，我们也没有进行过袭击。设定界限对一个部队来说很重要。因此在那个炎热的下午，我们仅仅是在观看。

根据记录，人们在一块粗糙朴实、两边点缀有阿拉伯手绘的胶合板灵柩前钻进了整齐的队列。一名留有一把长胡子，戴头巾的伊玛目[注]，带领大多都穿着西式衣服的人们穿过祷告者。那些队列一致地举起和放下然后合上他们的手，接着重复这个动作。尽管我们不能辨别地面上的细节，但这些葬礼通常都有一群在悼念仪式上哭泣的妇女。在这一天，我们听说其中

一名是阿布·扎尔的母亲，她的身体痛苦地蜷缩着。空中的监视记录没有捕捉到那名伊玛目的言语和妇女们的哭泣，但我们在地面上的监视者相信这一切是真的。

最终，人们抬着灵柩穿过狭窄、坑坑洼洼的街道来到附近的公墓。他们把棺材放在泥土上，旁边是一个深坑。人们小心地将这从头到脚都缠上白色亚麻布的无力身体传递到站在坑里的人们那里，他们让他躺在其右侧，当第一铲泥土落在他们的鞋面和覆盖白色的裹尸布时，他们让它保持在原位。人们爬出来，然后这个坑便被填满。他们用铲子的背面和自己的手抚平墓穴的泥土，而我们追捕扎卡维的一条主要线索就此中断。

几天后，这个月伴随着我们未能在伊拉克阻止基地组织的一系列事情而结束。8月31日，在巴格达北部，数百名什叶派朝圣者走向伊玛目穆萨·卡齐姆神殿（Musa Kadhim）。他们途径路线的街道被封锁保护，道路上挤满了在色彩斑斓的标语和口号下移动的人群。最终，人群在通往跨过底格里斯河上架着的通往另一边圣地的艾姆玛桥上遇到了阻碍。早上10点，随着桥上站满了人，欢呼的人群中走出一名自杀式炸弹袭击者。那天清晨，人们听到来自逊尼派叛乱分子向神殿发射的迫击炮爆炸声。人群中的谣言使他们原本缓慢移动的状态演变成了踩踏事件。在慌乱中，伊拉克人——尤其是最弱小的妇女和儿童——被踩死在其他人的脚下。随着人群汹涌，一些人被挤压在沿着路线排列、用来阻止自杀式炸弹袭击的水泥墙上，然后窒息。一些人跳下或被推下桥，一些撞在桥下50英尺倾斜的混凝土堤岸，一些人被淹死。在没有任何导火索被点燃的情况下，953名伊拉克人死亡，相近数量的人受伤。

在整个伊拉克的暴力，正发展至一个严重的程度，一天的暴行和爆炸对许多人来说已经变得习以为常。但我很清楚记得这一天。正在发展的伊拉克沉浸在那天下午的悲剧中。那天晚上的报道披露了一个不真实的死亡人数，医院的走廊里塞满了尸体。在美国，巴格达的踩踏事件刊登在报纸头版的下部，在卡特里娜飓风的致命人数和布什总统派遣三万名国民警卫队到南方的刻板的图片下。

那个炎热8月天里的致命踩踏事件，演变成圣战者群体关于扎卡维在伊拉克发动的战役的内部争吵，尤其是他强调杀戮什叶派平民。让扎卡维坐上其领导位置的激进、残忍、顽固的计划，现在把他和圣战思想家以及领导人卷入了严重的冲突中。

6月28日，当我在葛底斯堡准备会见布什总统的国家安全队伍时，阿布·穆罕默德·迈格迪西，扎卡维的前导师，被从约旦监狱释放。约旦政府预计迈格迪西在外头或许会削弱扎卡维的影响力。因为他们一起在监狱时，他们的地位相对平等：当凶残的扎卡维是最臭名昭著的圣战从业者时，迈格迪

西则是其最有影响力的思想家。

迈格迪西最近在伊拉克的著作表达出对扎卡维感到厌恶。他抱怨，当有其他手段可用时，自杀式炸弹袭击的错误使用，让伊拉克变成年轻虔诚的穆斯林的“火葬场”。他明确地谴责了对什叶派平民的广泛袭击，写道，扎卡维误解了塔克菲尔概念——或称逐出教会法则。不像他们的宗教异端领袖，他说，“只知道如何快速祈祷而不了解（什叶派）教派细节”的普通什叶派平民，跟被灭绝的逊尼派并没有太大区别。离开监狱后，当他在7月5日出现在半岛电视台时，迈格迪西抗议表示，“6个月前，我们每天在报纸和电视上看到数十名伊拉克平民死亡，包括妇女和孩子，而几乎没有什么美国占领者被杀。”

扎卡维不得不作出回应反驳他的老导师，称他是一个带有圣战学术观点、令人作呕的神学家，而自己则是在一场混乱战争的前线对抗一个想要“清除”逊尼派的什叶派。

基地组织的二把手艾曼·扎瓦西里（Ayman al-Zawahiri），送了一封注有7月9日——几天后的日期——的信件给扎卡维时，他很可能已经反复考察了扎卡维对其早期支援请求的回应。

那封美国政府在那个夏天截获并在10月份发布的15页信件，一开始都是令人生厌的敷衍赞美。但在煽动起扎卡维的自负后，扎瓦西里谨慎地在伊拉克推动他的“政治观点”，提醒阿布·穆萨布“在真主给予帮助并成功后，圣战分子使用的最强武器，是来自在伊拉克的穆斯林群众和周围伊斯兰国家的普遍支持。”而两人争议的是针对什叶派的策略。扎瓦西里用低沉的声音向扎卡维保证，什叶派终有一天会得到他们的报应。但在这个关键的时刻，“在普通民众之间，许多你的穆斯林崇拜者在怀疑你对什叶派的袭击”。他敦促扎卡维放下声势，停止煽动如此荒唐的大屠杀，并把注意力转向更为迫切的目标：“将美国驱逐出伊拉克。”

扎卡维没有直接回应扎瓦西里，但是后来那个夏天，他开始权衡什叶派的问题。9月14日，他在一个发布在基地组织“圣战媒体营”网站上的讲话中宣布：“在伊拉克的基地组织决定，在整个伊拉克发动全面战争……对抗无论身在何处的什叶派。”“小心。”他警告说，“真主在上，我们不会仁慈对待你们，你们在我们这里不会得到怜悯。”在同一天，巴格达因12枚分散在各处的炸弹爆炸而战栗，其中一枚货车炸弹在卡哈达米亚什叶派社区一群排队等待应聘短工的可怜什叶派人群附近爆炸，它造成他们其中的114人死亡。600名伊拉克人在那天的爆炸中受伤。

扎卡维调动这些企图阻止他的人的能力，反映了他作为一名指挥官和一名思想家的成熟。扎卡维的战役，就像迈格迪西描述的，看起来不像旨在重

建伊斯兰王权，而更像是一个大范围的无政府主义复仇。但对很多进入伊拉克的人来说，这无关紧要：不像之前那一代人，这些人没什么思想，更暴力的志愿者并不在乎创建一个伊斯兰社会。

当扎卡维很大程度地转移这些批评时，他很快就犯了一个严重的错误。2005年11月9日（周三）晚，持续的爆炸撼动了三家在约旦安曼的酒店。最致命的袭击发生在扎卡维6年前在千禧年庆典上就试图炸毁的雷迪森。那天晚上，一名带着基地组织的其他三名成员、在四天前驾车穿过边境从安巴尔省而来的伊拉克人，进入了一个在费城舞厅的婚宴，悄悄地混入客人当中。晚上刚过8:50，他便引爆了一条衣服下的腰带，高性能的炸药爆射出众多钢球穿透毫无戒备的客人。本来应该有更多的人死亡，但同样穿着一件自杀式背心的袭击者的，她无法自己引爆炸弹，并在几刻钟前跑出了房间。其他两名自杀式炸弹袭击者在安曼的其他地方几乎同时引爆了自己：一个在君悦酒店大堂的一侧，另一个就在戴斯酒店外。在酒店里，超过60人在爆炸中丧生，115人受伤。在雷迪森，尸体在酒店的行李推车上被推出烟雾弥漫的大堂。

约旦人很快就怀疑到扎卡维，而事实上，第二天，在伊拉克的基地组织便声称对此次袭击负责。这是他为了打击伊拉克境外势力和建立自己的基地组织并作为一个地区势力而培养多年的能力的可怕证明。2004年4月，扎卡维已经迫切希望使用化学武器对抗约旦的情报指挥部总部、总理办公室和美国驻安曼大使馆。约旦政府估计，这样的攻击可能会导致在那些建筑里或附近的平民伤亡。一个兼有才能、残忍、日益增长的神秘和不人道的野心，让他能够利用其贯穿约旦、伊拉克和叙利亚的连接通道，在伊拉克内带领一个民族的叛乱和一个跨国恐怖网络。他所拥有的与基地组织高层领导竞争的长期野心并不是妄想。

当我听到11月9日的袭击时，我感到非常厌恶。但他们对我们的任务有着不同寻常的价值。他们明确展示了扎卡维在伊拉克境外发掘目标的能力，但对我来说，很明显他已经做的过了头。几名约旦人指责美国和以色列，但大多人都公然对抗卡维。星期五，成千上万的约旦人在街上抗议，而扎卡维家乡的清真寺禁止萨拉菲斯特派在那里祈祷。他失算了。

基地组织在伊拉克响应一系列声明，直到最后扎卡维本人于11月18日公布一段录音，解释那次袭击。那个在几个月前大胆公开地为他针对穆斯林的行动辩护、跟基地组织的最高领导人和思想家争吵的人，现在转变成防备甚至是谦卑的语调。“那篇有关执行殉难行动、在一个婚宴中引爆自己的兄弟的报道，只不过是一个谎言。”他声称，表示他们是因为一起针对另外目标的爆炸，让宴会厅的天花板塌下而造成人们死亡。“那是一次意外。”

2005年12月15日，伊拉克举行了第三轮选举——投票选出第一个永久性的议会——但他们既不会稳定下来，也不会统一伊拉克。这次选举是为了应对不断喧嚣的逊尼派与什叶派暴力，但却使这个国家的教派危机持续了下去。可在如此多的死亡中，我们很快就得到了一个不寻常的生机。

2006年1月6日，我们的一个联络官报告称伊拉克部队抓获了一名据信是阿布·扎尔的人。如果这是真的，那就是他还没死。鉴于他的重要性，我们急于亲自审问他。通过国防部的工作程序，我们安排从伊拉克向我们转移监护权。很快，阿布·扎尔飞到巴拉德，并按照短距离的航线飞行被护送到特遣部队的审查地。现在这是一次真正专业的行动。这得到了我们特遣部队各级人员不断的重视、领导和关注，以确保其进展顺利。

16年前，当我在罗德岛海军战争学院学习时，我的其中一名导师跟我讲述了一次有关他与一名以色列官员谈话的经历。他问那位以色列官员，当面对一个叛乱分子或恐怖威胁时，应先做什么时，这个以色列人坚定地说："建立一座巨大的监狱。你会需要它的。"他的非常规答案来自其丰富的经验。

正如那个以色列人的暗示，阿布·扎尔很快将会再次确认关于囚犯的情报的重要性。人工情报连同其他收集项目，如通信情报和图像情报，形成我们可以收集信息和了解形势、群体和敌人的方法。人力情报涉及秘密的人力来源，从跟当地村民说话的巡逻队一直到间谍。这些人当中最重要的一直是囚犯，或被拘留者。囚犯可以解释我们从其他情报来源所得到的情报信息，并可以让我们了解敌人组织的结构、习惯和弱点。被拘留者，或许他们是认为即使不说也毫无意义，从而出于恐惧的想法透露信息；又或许是他们容易被操控和玩弄。无论如何，这些都能揭示他们的想法：他是怎么想，以及为什么他要战斗。

由于囚犯十分重要，因此拘留行动变得困难和敏感。所需的资源和复杂性以及相应的风险导致大多组织都逃避这样的责任。一些最大声要求得到有关基地组织的更好情报的人很高兴有别人来"自告奋勇。"

因此这是一个吃力不讨好但必要的任务，被挑选出来的机构和军队要承担"9·11"之后的余波。而且他们对此毫无准备。由于超越了法律和外交的复杂性，美国没有制度化的政策以及专业化拘留行动所需投入的资源。训练有素的审讯人员非常少。拥有阿拉伯语、达里语和普什图语这些基本语言技能的审讯人员几乎没有，对需要他们的军队来说，他们的其他相关专业知识和经验在很大程度上都不可用。出于好意但不合格的人正在努力执行一项极其复杂的任务，结果可想而知。当我在2003年秋天接管那支战斗两年多的第714特遣部队时，这种情况几乎没有任何改善。

在囚犯的拘留和盘问方面，我是其中一名缺乏经验的领导人。我学过历史并了解理论，但从未远程做过任何像管理一座监狱这样的事。我的同事和下属都没有类似的经验。我很清楚法律和道德的责任，但它们只是用来建立足够的专业知识指挥第714特遣部队拘留行动的一个基础。我们处理过与基地组织相关并最有可能提供关键情报的有限但复杂的囚犯群。从一开始，这项任务的重要性和灵敏性便是明确的。

那是从我指挥第714特遣部队的那天开始的。当时指挥我们驻守在伊拉克的特遣部队的空军准将莱尔·科尼格（Lyle Koenig）从巴格达给我来电，欢迎我前来指挥部队。客套话过后，他口气坚定地说："长官，我们需要关闭我们现在在巴格达国际机场运行的审查设施。我们没有专业知识和经验来正确地进行审讯。"

我问他是否有别的选择，但我们一致认为，在短期内没有明显的转变。我们得出结论，我需要在我即将前往战区的旅途中视察这个设施，并确定前方的道路。

当我在大约一周后视察我们在巴格达机场附近用来审查新捕获人员的建筑时，我对这个设施和我们配备人员的能力感到担忧。这个设施位于一栋单层建筑里，特遣部队改建了内部，设立了拘留室、几个审问间，以及分析员和审讯人员的工作区域。拘留室用木头建成，干净且功能齐全。但整体设施很拥挤，陈旧的油毡地板和白色瓷砖从墙上剥落。从积极的一面来看，这距离联合作战中心很近，便于关键人员和指挥官进行频繁的个人监督，我知道那是至关重要的。

最危险的是，这里没有配备拥有正确专业知识的人员。那天我遇到了两名或三名审讯人员和一些翻译。他们似乎在努力要做好事情，但缺乏必要的经验和人力。处理和审问囚犯跟我们所有的工作一样重要，但我们尚未完成这个任务。我们没有获得必要的情报，我们尚未配备合适的设施和控制程序，以正确地处理囚犯。

"这是我们的致命弱点。"我告诉特遣部队人员，"如果我们不能正确把它做好，我们将要离开战场。"我知道虐待囚犯会败坏我们名声。

改变几乎立即便开始了，对我们的工作来说，争夺日常行动的注意力和资源，以及一系列其他主动权至关重要。在12月，我们捕获萨达姆·侯赛因后的第一个星期，我们把他拘留在我们在巴格达国际机场附近的审查设施里，但那时候我们还只是通过了发展一个真正专业能力设施的必要过程。

2004年4月28日，就在我们把我们在巴格拉姆的指挥官会议专注于反叛乱行动三周后，在巴格达西部，当一名在阿布格莱布监狱工作的美国人拍摄

了囚犯图片，并被哥伦比亚广播公司报道后，它的重要性变得更为显著。这些摄自警卫数码相机的照片清楚地表明美国士兵在虐待伊拉克人。在个人层面上来说，我对这些傲慢、自持优越感的照片感到厌恶。在一个我们试图从一名残暴的独裁者手中解放的国家里，我们所做的似乎恰恰相反。

这些照片于部署在伊拉克和阿富汗的军队中引起强烈的反响。我的部队对那些士兵令人震惊和不成熟的恶行感到厌恶，并且即使我们与阿布格莱布监狱没有关系，但也立即感受到了这种不当行为的影响。更重要的是，阿布格莱布对世界看待美国的方式产生了影响。

阿布格莱布监狱是美国在伊拉克工作的一个毁灭性的挫败。同时损害了美国国内对美国行动方式的信心，并且创造或者说在全球加强了对美国价值观的负面看法，它助长了将很快严重恶化的暴力。

我知道我们的特遣部队很容易被误解。一些报道说，我们的审查行动构成了“黑”监狱，在那里的指挥官下令虐待囚犯。在我接手指挥时，情况并非如此，而且在我或我的接任者的指挥下，这都不是真的。但是创建正确的设施和建立我们的专业知识需要时间，这意味着要解决建筑、标准、领导，以及最重要的——军队的精神建设。阿布格莱布监狱告诉了人们，即使是一支出于好意的军队，在没有正确的准备和所需资源下试图进行类似处理囚犯这样的敏感行动时，会发生什么。

到2004年夏天，在我们到巴拉德的关键转移中，新的审查设施显然是最重要的。在一栋清洁、无菌，配有铝镶板、水泥地面和高天花板的建筑里设置囚室、办公室和审讯间。在其最初建设的仅仅几个月后，我们将尺寸扩大了两倍，同时保持相同的容量。在最高水平上，这个设施也只能容纳少量囚犯。

我们让这个设施尽可能地透明化。审讯被监控着，并定期进行检查。我们接待来自联邦调查局、常规军队及其机构的代表，并将审讯报告分发到他们的总部。我们建立了许多路径，让来自美国或其他国家的同伴监视被选中的审讯。让在特定主题方面，或甚至某些性格方面具备专业知识的专家来判断囚犯的反应。这种透明度意味着要在我们的设施里，利用专业知识和来自整个团队的情报来审查一名像阿布·扎尔这样的囚犯，进行反恐行动。

我们意识到，人们常常会往最糟糕的一面来假设他们所看不到的东西，我们会带很多访客到我们的特遣部队，尤其是那些来自美国的游客，让他们对这个设施进行全面的参观。我想消除这些国会议员、国家安全官员或合作机构代表可能带有的不正确认知。对我们的部队来说，这也是一个微妙、频繁的提醒，提醒我们要对对待囚犯的方式负责。大部分访客说他们

很钦佩我们，但需要持续细化和改进。

在这样一次参观不久之后，我们开始使用巴拉德的审查设施。参议员卡尔·莱文（Carl Levin）访问和视察了这里。他看到了这个设施在前几周的使用情况，当时囚室建造的比其他在伊拉克的囚室要小，并被漆成黑色。它们并不脏，而且涂料的选择并没有特定的意图。但它散发出一个负面的信息。参议员莱文在视察期间没说什么，我以为对他所看到的感到满意。但是不久之后，我收到一封他写给国防部长的信，表示对黑色囚室的顾虑。他的信让我很意外，我希望我当时能知道他的顾虑，但这对外界监视我们起了很好的作用。我们立即用更明亮的颜色涂漆囚室，同时开始施工程序扩充这处审查设施，包括已经开始在整个多国部队中使用、完全符合标准的囚室。在我们战斗的过程中，我们继续在学习。

通过书面指导方针和面对面跟整个特遣部队谈话，我强调不仅仅只有审查行动是关键，进行那些操作的方式也是成功要素。我所传达的是一个直接的信息：如果你搞砸了，你就会受到惩罚。就这么简单。我不会等待别人来行动，我们不会“保护自己人”。如果有必要的话，我会亲自确保你被踢出特遣部队并被送上军事法庭。我说得清楚而明确。对于虐待事件，任何缺乏强令的表态都可能被当作默许。

随着我们的改进，我很快便学会了这点。但是也犯了错误。2004年的春天，我接手指挥的第六个月，我认为部队需要有选择地筛选、小心地控制“强化”的审讯技术，包括睡眠管理。但我错了。尽管这些技术都很少需要使用，但到那一年的夏天，我们彻底摆脱了它们，全部依照军队使用的战地条令在我们的中心内进行处理。

直觉上我知道领导是关键，但在我接手指挥的第一个月后，我们倾向于任命外部的“扩编人员”而不是第714特遣部队的现有成员，以其作为在伊拉克和阿富汗审查设施内的领导角色。到了2004年春天，我意识到这是一个严重的错误。我的想法是我们缺少内行专家，因此要利用外来的专业人员，但很快发现那些扩编人员也缺少专业知识。我们的审查行动需要一些我可以完全信任的、成熟且经验丰富的领导人，因此从这个角度上看，我们只能从第714特遣部队内部分配领导人以及我认识和信任的专业人员。为了加强监督，我派遣了第714特遣部队的一批领导人到我们负责审查的位置上。在这些突然的分配中，他们复审了设施和程序，并带着可应用到整个部队里的最佳实践回来。像中央司令部这样更高的指挥部也经常检查我们。

他们曾经也有纪律的过失，但他们决不容忍，从来没有犹豫。在困难的2004年夏天，我们跟踪和阻止一辆卡车，里头载着两名知道扎卡维所在地的男子和一个13岁的孩子，我们知道这样的信息是有时效性的：扎卡维很

快就会获悉我们的捉拿行动并立刻转移，致使这一情报变得毫无价值。在几分钟后，囚犯被带到一个在巴格达的前方基地进行问话，而军队的其他人收到警告，准备按照有用的情报展开行动。

尽管训练有素的审讯人员对其中一人进行了适当的初始盘问，但两名捕捉部队的人员监视着审讯过程，他们急于得到扎卡维的位置，所以用一支泰瑟枪电击这些囚犯。这一事件显然是严重的，我们对此的反应反映了我们在军队中寻找的精神。人权观察组织回复了一封在6月25日来自一名联邦调查局官员给联邦调查局总部的邮件，叙述几天前一名带有烧伤伤痕的囚犯，从其中一个6-26特遣部队边防哨（6-26特遣部队当时是第16特遣队的数字番号）被带来，并指出："这信息立即报告给6-26特遣部队的各级指挥官，目前正在调查事件的始末。这消息共享给所有在[审查设施]（军队、联邦调查局……国土安全部）工作的成员，并提醒所有人要报告任何虐囚的迹象。"

在调查结束时，我们迅速采取行动。包括惩罚那些有责任的人，将他们逐出部队，对于这些希望成为世界上最优秀部队的一分子以获得身份认同的士兵来说，这是一次艰难的打击。他们不是第一批不符合我们标准和价值观的士兵，也不是最后一批。但每次我们都会有所动作。

随着时间的推移，我们的经验和专业知识得到增长，拘留行动成了第714特遣部队的显著特点。他们必须如此。对于作战人员来说，他们冒着生命危险夜复一夜地捕捉叛乱分子并非纸上谈兵。当扎卡维的炸弹袭击者对无辜平民造成严重伤害时，在康涅狄格州教室里处理一道简单的算术题，比在血染的巴格达处理问题更复杂。当他们和一个杀害了自己同伴却拥有能够帮助我们结束战斗的信息的叛乱分子面对面时，我们的作战人员必须有信心，一次捕获和信息开发将帮助我们制止暴力。在缺乏能够经得起严格审查，更重要的是能经得起我们试图体现的价值观考核的审查设施的形势之下，我本可以每天晚上派遣部队到外面，大力强迫他们进行更多的突袭，但我没有。

一如既往，2006年1月，在特遣部队审查设施的所有人从阿布·扎尔那里得到了有价值的信息。在被捕后不久，他辨认出了一组建筑物，他告诉审讯人员，在伊拉克的基地组织定期在塞菲耶的这座建筑里开会。阿布·扎尔明确地说，马斯里（Al-Masri）用这些房屋当作庇护所。马斯里是一个埃及人，在扎卡维的圣战组织跟随基地组织联盟前曾是圣战组织的一分子。据说他与扎卡维的关系可以追溯到1999年，当时他们在阿富汗相遇。现在他是伊拉克的基地组织的二把手，负责其日常运作。他是作为外国武装分子以及汽车炸弹行动网络的埃米尔进行活动的，是基地组织在伊拉克的基本生存要素。他们拍摄自杀和汽车袭击作为宣传，这为更广泛的网络创造了收入并吸纳了更多的新兵。

塞菲耶是巴格达西南郊区的一个农村地区，是基地组织在首都的袭击集结地。它坐落在敌人称为巴格达“腰带”——环绕巴格达郊区和城市——的地方。从去年开始，我们便看到了来自叙利亚的“绳梯”把暴力倾注到巴格达，缴获的文件、囚犯的审讯和其他情报来源，都让我们进一步了解了基地组织的行动策略。而一个网络发动的战役日益揭示出一个地理上的覆盖范围。它使用来自叙利亚的“绳梯”，从西面沿着幼发拉底河或从西南面穿过鲁特拜转移外国武装分子。第三条“绳梯”往北通往摩苏尔并进入基地组织，用作后方支持区，负责筹集资金和建立牢房，但执行行动相对较少。尽管基地组织从未试图亲自控制巴格达的地面，但它日渐试图控制围绕这座城市的腰带——人口更稀少、更少联军驻扎的地方。为了证明驻伊多国部队的工作徒劳无益、麻痹政府并帮助刺激内战，它旨在把暴力一点点注入巴格达——这个国家最根本和最重要的城市。

当我们在巴格达的情报团队第一次调查这些阿布·扎尔辨认的建筑时，他们什么也没发现。没有反常的安全措施，在四周内外没有敌人活动。但中队的最高情报分析员，一个名叫艾伦（假名）的军士长，确信这个地点很重要。当首次使用ISR的最新轨道时，他指挥飞机飞向众所周知的152监视区域（NAI152），监视那里的活动，直到ISR被调走用于更紧急的跟踪。起初，在一个我们一直监视的国家里，NAI152只是其中一个有价值地点中的标绘点，其中一些地点我们一直监视了很多年。

在艾伦指挥备用ISR到塞菲耶的第八个星期，在向北一百英里的萨马拉发生了两起爆炸，改变了战争的进程。在2006年2月22日（星期三）的黎明前，袭击者在阿里·哈迪清真寺的巨大金色圆顶里放置了炸弹。尽管这是在一座逊尼派人口约占90%的城市，但这座因其闪亮的泪珠状圆屋顶而被称为“黄金清真寺”的神殿是什叶派的圣地。什叶派教徒认为这两个主要教派的12名受人尊敬的伊玛目就被埋葬在圆顶之下，且马赫迪——现在是穆克塔达·萨德尔（Muqtada al Sadr）的极端民兵的同名词——在他失踪前曾参观过这个地点。那天早上约7点钟，在圆顶里的炸弹把它炸开，留下了一堆破碎的水泥和扭曲的钢筋。

在数小时内，自发的教派杀戮在大半个伊拉克爆发。数千人聚集在萨德尔城的穆克塔达总部外，坐在平板卡车的背后并挥动武器。逊尼派清真寺被焚烧并被扫射。数百名伊拉克人在这起袭击后的几天里死于教派暴力，在爆炸5天后大概有1 000名伊拉克人被杀。

尽管令人震惊，但破坏黄金清真寺的全面影响对我来说并没有立即显现。什叶派的第一个连串反应是可以预见的，但是过了数周后，什叶派反击的全面范围才变得明确。在两年多里，我们见识过了扎卡维的残忍，但随着什叶派民兵厚颜无耻、无法无天的行动，现在的暴力是双方的。在接下来几周和几个月里，民族教派针对斗争有条不紊地进行，这似乎反映了挫折

和仇恨的无情发泄。但是一些人的死亡反映了情绪化的、深入的谋杀方式。一个接一个送来太平间的尸体被酸融化，他们的头仍然覆盖着使他们窒息的塑料袋。逊尼派尸体的膝盖骨被钻成空心，而什叶派被切断的头颅放置在公众视野中或流传在可怕的视频中。

在整个3月，随着基地组织试图从这些郊区驱逐什叶派，源自萨马拉的暴力蔓延至巴格达，并进入塞菲耶的“腰带”。然而在这种升温的局势中，NAI152仍然一片平静。

绿军中队在4月初被派往海外轮防。新中队的情报团队在先头突击部队之前抵达伊拉克，重新投入工作。团队由中队的情报官陆军上士J.C.所带领。在定期巡检中，我认识了J.C.和他团队中的许多人。在我指挥期间，我花大量的时间——通常是一次两个小时左右——跟情报团队一起工作。像拥有敏锐嗅觉的猎犬一样，到2006年他们不再需要任何鼓励。在一个拥有了不起的情报才能的群体里，J.C.是其中最优秀的。他身材高大，但不像与之共事的作战人员那样肥胖。他略显蓬乱的头发，平静、缓慢、沉着的语调，会让他被忽略或低估，但他温和的外表和说话方式恰恰与其在狩猎扎卡维多年来形成的强烈和强硬的观点相反。当你让他说话时，他就能够滔滔不绝说出那些关系（“而他的妹妹嫁给了……”）和名称，阿拉伯语“库尼亚”这个词在他那轻微的南方口音中扭曲了一点。J.C.和其他为军队工作的情报人员，花了超过两年的时间研究和狩猎在伊拉克基地组织境内的网络。而扎卡维是一个困扰。

J.C.和他的团队在美国看到了萨马拉爆炸及其后果，并感觉到，现在风险变得更大。在消化现有的情报和挖掘出一些过去的线索后，他们识别出许多情报线索去追踪。部署之前，J.C.给了他的团队一个挑战：这将是一次轮换防御，在这项任务中，第714特遣部队不仅要捕捉扎卡维，还有我们认为将会取代他的人马里斯，他的二把手。他认为，第714特遣部队的系统十分精细，让扎卡维无法逃脱他们的三个月轮防。被注入的信息比以往更要丰富。利用情报的能力从他最后的轮换防御开始发展，在6个月里得到了另一次巨大的飞跃。前两年那艰苦的谈判为我们争取到了更多的检测情报，而扎卡维却变得日渐草率。

当J.C.的队伍到达时，他们锁定了一系列在轮换防御之初打击的目标。到2006年的春天，在默认的情况下，这在我们的特遣部队演习中形成了一个标准。在抵达的第一天，袭击一系列目标使作战人员之间的混乱得到解决，但更重要的是，袭击可以获得许多能够指引后续行动的情报线索。这次战斗是为了获得和保持势头，并且我们的特遣部队试图立即抓住这一势头。

在那目标列表中，特遣部队添加了NAI152。艾伦仍然相信这是一个重要

的地点，并且他的评估得到了重视。尽管这正好位于基地组织领地的中间，但这里一直很平静。这成为一个让生疏的新中队试手的好目标。

但他们没有得到机会。在4月8日（星期六）上午晚些时候，在中队突击部队轮换防御前，艾伦看到一列车队靠近NAI152。经过三个月对目标的监测后，他知道应该进行一次袭击。作战人员相信他，他们在巴格达登上直升机，发动了一次白天袭击。

一段很短的时间后，就在下午1:56前，绿军队伍降落在NAI152。在交火中，5名叛乱分子被杀。绿军无人死亡。在房子里，他们发现自杀式炸弹背心和一辆满载炸药、有一个巨大水槽的厢式货车——它很可能是要开往巴格达的街道。在我们建造用于培养内行专家的其中一间学校里，这些进入房子的人员，如第714特遣部队的海豹突击队和许多游骑兵，都曾在敏感地点清除（SSE）课程中接受过法医方面的技术训练。那天下午在塞菲耶，他们一丝不苟地找遍了整间屋子，标记每个有情报价值的项目，并记录它们在房子里被找到的准确位置。他们将所有关键数据传回在巴格达的总部和伊拉克特遣部队在巴拉德的总部。按标准程序，分析员立刻开始开采情报，同时过滤原始信息，并将他们的初始评估发送到更广泛的情报社区。

随着突击部队飞往NAI152，在巴格达边防哨的监视行动中看到了一辆汽车驶入道路的第二个位置。很快特遣部队便看到更多车辆接近后续目标。直升机飞到空中，第一个目标在下午4:11被击中。突击部队那天下午早些时候在塞菲耶首次着陆后，两个小时十五分钟过去了。这第二个目标，现在名为“迈耶目标”，比第一个消逝得更安静。作战人员逮捕了他们在泥砖农舍里发现的12个人。在不久后从塞菲耶起飞的直升机的尾部，突击队挤在被手铐铐住的人旁边返回巴格达。

“我们昨晚在迈耶捉住了12个人。” 4月9日，韦恩·贝尔福特在第二天一个情报简报会议中拿起一个在屏幕上的幻灯片说。韦恩当时正好在伊拉克。他正要过渡到一个新的工作，但“斯科特”·米勒叫他回伊拉克，并做最终的调整，现在韦恩受时间限制无法成为第16特遣队的情报官。这个职位由M.S.少校担任，M.S.当时是韦恩的副手，而且是一名经验丰富的情报人员。作为一名热心的运动员，M.S.拥有智慧、常识和人际技能，在传统上全是男性的特种作战世界，这些是获得成功的必要品质。她是一名认真、镇定而严格的士兵。

韦恩立即感觉到这些囚犯的重要性，并担心一些东西或许会在坍塌中丢失，于是飞往巴格达以确保一切都能妥善解决，保证这一计划实施到位，优先解决囚犯和在目标处发现的大量材料。现在，他向“斯科特”、M.S.、J.C.以及主管审查设施的军官C.M.和我简要汇报他最初的结论。他展示的

这一页幻灯片上有一幅地图和目标的几个要点。在幻灯片上还有每名被捕获者的图片。他们的样子都是那些较年长的人，而不是20岁的暴徒。

“这很有意思。”韦恩继续说，“只有一部电话。”在2006年，在他们之间只用一部电话来找到12名伊拉克人几乎是不可能的。许多灌溉运河纵横穿过塞菲耶繁茂农田，其中一条沿着他们被捕的目标地的边缘流过。我们后来推测，当他们听说我们的队伍靠近时，他们肯定把所有的手机都扔入了水中。也许他们除了一人以外，其他的所有人都聪明地不带电话。不管是何种情况，这都显示了他们的机智。

“他们不仅仅是一群武装分子。”韦恩说，“这些家伙与众不同。”

不仅仅是囚犯的年龄引起了审讯人员和分析员的兴趣。到2006年，我们大部分的情报人员两年来一直在伊拉克研究基地组织。许多人之前在阿富汗拥有经验，有些是在巴尔干地区。一些人从阅读囚犯资料的过程中研究出了独特的方式。尽管当时受到了我们部队中几乎完全缺乏阿拉伯语技能的阻碍，但很多人学会了快速分析行为，并能深入理解和识别囚犯利用环境故意在他们的供述中留下的矛盾或漏洞。那天晚上，那些技能几乎立即见效。在囚犯的最初审问期间，情报队伍便知道出了问题。可以看出这些人在一个较高的层次上思考。一些人员感觉到了固执但深藏的专业自豪感，他们想让美国人知道这几个人不仅仅是暴徒，而且是间谍。

在几天内，所有塞菲耶的被捕者都从巴格达被带到了巴拉德。四月的第二个星期，我走到审查设施参加其中一个他们每天都会举行的、以回顾每名囚犯当前评估状况的会议。会议的进程是有节奏的。随着囚犯的名字、个人信息和图片显示在大屏幕上，带头的审讯人员会解释为什么这些囚犯要在特遣部队审查设施中多扣留一天，再转交给更大的联军运作设施，然后交给伊拉克法院系统，或释放。国防部和中央司令部建立了严谨的政策，限制我们可以扣留俘虏进行审查的时间。像在费卢杰或摩苏尔的那些边防哨，在释放他们或送他们到我们的巴拉德审查设施之前可以短暂扣留囚犯；在我们那里，在提交一份书面请求到中央司令部前，我们只可以扣留囚犯几天。当囚犯被认为是特别重要时，我们可以请求国防部长授权扣留他们更长时间。批准过程很复杂但有必要，以确保囚犯没有过长或过短时间关押在临时设施，以及每名囚犯在整个过程中都能得到正确的对待。

这些讨论和简报幻灯片，是根据在相邻房间的其中一间蜂房中进行的紧张开采工作而做出的。在房间内捕获的电话、文件和电脑像外科医生的病人一般，分析员在摊在一张巨大不锈钢桌上的电子设备和文件周围围绕。他们故意在那栋建筑里工作，跟审讯人员在一起。他们负责审问有笔迹或名字在文件上的人，或者那些电话和电脑主人。

随着我们的进步，我们分配的对付囚犯的人才和人力数量变成一个关键的力量。在这个时候，我们让审讯人员日夜轮流工作，好让重要的囚犯在每次轮流中都能被审问。即使在囚室全满时，我们的分析员和审讯人员也是俘虏数量的6倍。形成鲜明对比的是，在这里最满时，布卡营地——联军的中央战区拘留所——拘留了超过18 000名囚犯。超像历史上镇压叛乱的惯例一样，美国利用监禁来减少短期的暴力。尽管拘留让武装分子离开了战场，但这些拘留设施很不幸成为叛乱行动更强烈并一致增长的孵化室——在那里，更多坚毅的叛乱分子使年轻的伊拉克人变得激进。

我们将审问工作集中在其信息可能指向后续目标的囚犯身上。这迫使我们要确定我们首先捕获的是谁，并识别选择什么时候拘留一名囚犯。一般囚犯在审查拘留处只待几天左右。我们迅速把认为没有信息或不可能配合的囚犯送往布卡营地或阿布格莱布监狱。进入那儿后，他们便会受到许多其他囚犯的影响和胁迫。

利用从该地点恢复的材料和把他们的回答细分，塞菲耶囚犯的身份变得更清晰。他们大多是替补指挥官。我们决定审讯人员的工作集中在其中4人身上：阿布·奥马尔（Abu Omar，假名），一名帮助管理宗教方面的高级中尉；阿布·萨伊夫（Abu Sayyif，假名），一名在巴格达负责所有媒体运营的综合性的极端媒体论坛领导人；一个在他们被捕那天一开始便被认为是为萨伊夫工作的人阿布·姆巴希亚（Abu Mubassir，假名）；最后，最重要的，从NAI152到迈耶一直在汽车上的阿布·菲力克（Abu Felek，假名）。菲力克被其他囚犯称为“塔哈”（Taha），是安萨尔逊尼军的埃米尔，在那里他主管所有的伊拉克人。我们很快发现，比那天捕获其他人要年长的菲力克是负责扎卡维与本·拉登联系的其中一名密使。

出于各种原因，大多囚犯选择合作。一些人却自我感强，无法抗拒因其所做的事而带来的好评——急于显示自己的重要性。其他人发现自己对基地组织的策略感到不舒服——尤其是针对什叶派平民的策略。一些人带着后悔和羞愧来到审讯室。但是，其他一些人带着原始的愤怒，认为伊拉克人的生命对伊拉克的基地组织的领导来说是可以牺牲的。用道德的语言对付他们常常十分有说服力。如果我们能说服他们这么做是正确的，他们会迅速提供即将进行的袭击信息。在早期，我们便明白，我们对待一名囚犯的糟糕错误，证实了美国人的消极看法，会使敌人的安全藏身处变得更活跃。

这些塞菲耶囚犯是一个特殊的挑战，因为在袭击之前，只有两人被特遣部队所知。我们让最优秀的三名人员对付他们。白天，艾米（假名）与杰克（假名）合作审讯。艾米是一名年轻、娇小的女子，她从其中一个边防哨被选出，并作为审问囚犯的首要人员。从26岁开始，她为特遣部队的工作奉献了4年时间。她的同伴杰克，是司令部另一名长期服役的审讯人员。

保罗（假名）在晚上进行审讯。保罗在20世纪80年代后期曾在海军服过役，但他后来在新泽西从事一份IT工作时看到了世贸大厦双子塔的倒塌，于是，他再次服役。

艾米、杰克和保罗开始三角审问囚犯的回答，并让他们彼此对立。审讯者们立即怀疑阿布·萨伊夫。他是来自巴格达的一名儿科医生，也被称为“马裘医生”。他善于言辞并受过良好的教育，他很自以为是，且似乎把自己看得高人一等。当被审问时，他十分抗拒并且生气——有时他似乎是在生自己的气。起初他只说阿拉伯语，通过翻译回答。但审讯人员凭直觉认为他知道的比他泄露的更多。当他们用英语说某些话，在其被翻译前，他们可以看到在他的眼睛闪闪发光。相比大多囚犯在翻译说完话后需要几分钟来回答问题，马裘医生马上就能给出回答。一度，审讯人员带了所有的囚犯——指挥官和他们的司机——进入一个审讯室内，并让他们在一张纸上写上他们当中最重要的人的名字。每个人，包括马裘医生，都写下了马裘医生的名字。

马裘医生依然暴躁，并坚持说他雇用了第四名囚犯姆巴希亚，在那一天帮助媒体运营。姆巴希亚重复这一说法，并且强调他比其他人更要无足轻重。像许多核心成员那样，塔哈依然固执，而阿布·奥马尔继续用笑容或一个夸张、阴险的微笑来简单地回应问题。

然而到4月底，进入审讯几周后，特遣部队愈渐怀疑姆巴希亚。跟大多瘦弱、矮小的伊拉克人相比，他身材高大，体格魁伟。他年轻时是一名足球运动员和一名摔跤手，这塑造了他的体型。现在，在他30多岁时，他向他的审讯人员投来值得玩味的目光。在刚被捕获后不久，保罗第一次和姆巴希亚在巴格达的边防哨一起坐下来。当他的眼罩被除去时，姆巴希亚的脸扭曲成一个宽大、露牙的笑容。

“哦，你好。”姆巴希亚用清晰的英语快活地说。

“你会说英语？”夜间审讯人员保罗吃了一惊。

“是的。”姆巴希亚轻蔑地说，似乎这不是什么新闻。“你们还要花多长时间？”他继续以快活、流畅的语气说，当他说话时，他流露出明显的保守党语气。“因为我需要回到家人身边。”那天晚上，他在随后的会话中，姆巴希亚似乎喜欢用英语俗语反复调侃他的回答。他很有自信、有魅力，并且显然很聪明。

在边防哨最初的审问往往是直接的，旨在利用囚犯的相对迷惑捕捉刺探可以发掘后续目标的细节。被捕一或两天后，当他们到达审查拘留所时，囚犯们会感觉更舒服。他们现在知道，我们会提供他们一天三餐和一次淋

浴，且不会虐待他们。如同所有的审问一样，审讯人员的策略是为了尽可能快地制造一段他们可以随着时间巧妙地处理融入我们优势中的持久关系。为了建立相互的分享和信任，当囚犯泄露信息时，审讯人员尽可能多地提供关于自己的信息——有时因为需要而捏造。

从姆巴希亚的言行举止到他那滑稽的笑容，再到他英语能力的炫耀，审讯人员发现其身上可以利用的自负。他们很快让他详细地谈论更多关于他自己的事。他们得知，他幻想自己是一名宗教学者。他声称自己通过神职人员跟穆罕默德保持一段关系，并表示跟伊拉克的便衣警察有关系。他们允许姆巴希亚给他们讲授宗教教义。随着审讯人员在审讯室里建立半虚构的角色，他们的问题让姆巴希亚作为一个崭露头角的宗教权威表现自己。这是一个他们希望疏理出的身份。一个让审讯人员对姆巴希亚产生怀疑的源头，是一张拍摄于街道上的一个男人的照片。因为特遣部队知道照片中的人是少数由阿布·马里斯［马里斯的其中一个别名是尤瑟夫·马里达尔（Yusif al-Dardiri）］，他协调的达尔迪里情报网络运行者的其中一名，因此J.C.把照片送往审查拘留所。保罗把照片拿给他看时，姆巴希亚摆摆手，声称不认识这个人。审讯者们仍持怀疑的态度，在每次谈话开始时，保罗都把它挂在自己后面的墙上，让这照片面对着姆巴希亚。几个星期以来，姆巴希亚都否认认识照片中的人。

4月底，在和保罗的一次马拉松式的夜间会话中，情况有了改变。到最后，姆巴希亚的意志开始变得薄弱。他已经几周没看到他的家人，他的妈妈病了并需要手术。在五六个小时的谈话后，他很累。再一次，保罗问到那张照片。这一次姆巴希亚叹了口气，他以平静的决心看着这张照片，似乎准备平和地给出回应。“我非常爱那个人。”他温和地说，“那是我的弟弟。”他告诉保罗他弟弟的名字是卡里姆（Karim）。

审讯人员和囚犯都感到疲惫，保罗离开审讯室，他把得到的这个信息给他的分析人员。当他回来时，保罗带来了两人的早餐。那时是清晨，他们坐在一起吃早餐。他们在一张小塑料桌子边享用的温暖鸡蛋、新鲜水果和果汁，标志着这两人之间关系的一个新阶段。

姆巴希亚透露了更多关于卡里姆的事，当我们告诉他特遣部队将带卡里姆来时，他同意了。“好，好。”他说，“我能跟他谈谈。我知道他会愿意说话的。”

在姆巴希亚的眼中，把他弟弟带来是让他受到保护的一个方法，并通过给我们提供需要的信息让我们了结跟他的关系，以结束这种折磨——即使这意味着放弃一条更大的鱼。对我们来说，这是一条很有希望的线索。

当特遣部队开始监视卡里姆时，保罗与姆巴希亚一起从巴拉德启程前往巴

格达边防哨。在那里，保罗跟姆巴希亚住在同一间小棚屋里，全程让他不受束缚。他跟姆巴希亚坐在小房间里听伊拉克广播，或让姆巴希亚跟他说宗教和伊拉克文化。保罗给他吃同样的食物，包括冰激凌。这都是信任。

对保罗和姆巴希亚来说，不幸的是卡里姆被吓坏了。5月3日左右，在姆巴希亚被拘留约25天后，保罗和巴格达小队像他们几天里做的那样看着卡里姆。但他那天的言行举止异常不同。他们看着他快步走在街道上讲着电话，然后走到他房子的屋顶上，在那里他烧毁了一堆文件和材料。第二天上午中间时间段左右，卡里姆开车到他姐姐家并走进前门，那是我们最后一次看到他。当时我们并不知道，他从后门逃出了房子，离开了我们摄像头的视线。他寻找了一名族长，那名族长让他亲自去请教阿布·马里斯族长。当卡里姆在巴格达城外跟马斯里见面时，马斯里给了他1 000美元，告诉他逃往叙利亚，他照做了。

特遣部队继续推进。他们不是一个人。当保罗返回他们作战中心共住的棚屋，并告诉姆巴希亚他弟弟逃跑了时，姆巴希亚崩溃了。由于他提供给我们的其他信息都毫无价值，姆巴希亚再无用处。卡里姆是他的救生圈。

与此同时，更多新的被捕者进来占据了审查设施的所有空间。姆巴希亚似乎再没更多的信息可提供，而且已经接近我们上交请求延长他待在这里的时间期限。在5月最初几天，审查设施的团队提议送他到布卡营地。但当C.M.那晚向M.S.建议时，她否决了。她知道姆巴希亚是与马里斯的情报员网络有联系的唯一囚犯，并希望审讯人员继续审问他。

M.S.否决转移姆巴希亚这个建议的同一个晚上，另一名非正常分配给姆巴希亚的审讯人员使他承认了一个一直隐瞒的事实：卡里姆并不是跟马斯里的唯一联系。在2004年春天，当叛乱开始出现时，第一次在他阿玛迪亚的家招待过这名埃及人后，姆巴希亚在过去两年跟马斯里见过几次面。

由于M.S.感觉到姆巴希亚能给出更多关于马斯里的信息，因此与为她效力的情报队伍找到我，让我批准继续拘留他。我曾写过信给中央司令部批准长时间拘留姆巴希亚，但我又写了一封信寻求拉姆斯菲尔德部长的批准。像往常一样，我们需要大量的情报来证明这个请求。这时候，我们建立在一个牢固记录上的可信性使其变得容易，这一请求被批准。

“这一直并将会是一场长期和危急的战争。”那年春天我写信给我们所有的特遣部队成员，并在我们的网络发布这消息。“尽管初始的结构和TTPs（代表战术、技术和程序）自两年前发生了极大的改变，但我们依然通过配备人员和行动流程来运作，这需要改进以变得更有效和更专业。”我们必须逐渐成为一支完全专注于反恐的部队——这就是我们要做的……这跟发展一个让我们深入了解敌人的长期战略任务报告设施一样复杂，也和那

些把衣帽一脱说句“我不干了”的临阵逃兵一样简单。

“在所有情况下，这都不是简单的事，甚至不是我们常常与常规部队标准一致的事情。它甚至不是类似什么是有效的事。这将是关于什么才是最有效的方式来操作的事情，且我们将尽一切努力，甚至在小方面来提高效率。

“如果有人认为这不方便或麻烦，那么军队里便没有你的地方。这事关胜利——并在这个目标实现的过程中，让阿灵顿国家公墓的墓碑尽可能少出现。”

我在指挥第714特遣部队的那些年里，大概写了5条这样的信息，但我几乎每天在O&I视频电话会议中表达众多相同的观点。一名领导者必须不断重申任何他认为重要的信息，并在最明确的可能条件下如此做。它用于告知新成员和提醒老兵们。

第16特遣队日益被推动，变得更加有效，在那年春天，尽管基地组织在伊拉克肆意行暴，但我们一直在打击那个组织。我强调速度的重要性，我们称其为“OPTEMPO”，作为保持压力的关键。在那里，我们在2003年8月执行了每个月18次的袭击，到2006年8月，我们增加到了300次。我也感觉到我们在接近扎卡维。许多特遣部队也有这种感觉。我们寻找每一个可能刺激到他或靠近他的人的方法，让他犯下错误并出现在我们的天罗地网中。

那年5月，一个我们认为可以引他出来的方式是在他和阿布·马斯里之间制造不和。像马斯里这样的埃及人，某种程度上在基地组织内部是占主导地位的上层阶级，扎卡维显示出了他在行动中的一个固定地位。因此我们的目的是削弱扎卡维的地位，同时提高马斯里的形象。我们请求减少悬赏扎卡维的金额（自2004年以来悬赏已经到了2 500万美元）至500万美元，同时将对马斯里悬赏金额提高到相同数量。从我对扎卡维的评估来看，任何对他地位的削弱都会严重扰乱他。

大约在同一时间，我们获得了一段视频，扎卡维的宣传团队拍摄了他在伊拉克某处一个狭窄的沙漠地区使用美国M-249小队自动武器（或称SAW）的场景。这段录像是为了让一个看起来有男子气概的叛乱分子领导人展示他的勇士技能。我们截取了这段录像及其完整的、未经编辑的版本，这揭示了所谓虔诚的扎卡维忽略了来自一个镜头外祷告者的祷告，甚至缺乏对武器最基本的熟练。扎卡维和他的队伍在射击后大摇大摆地回到他们的卡车，他的其中一名助手抓住了在射击后依然发烫的枪管，从扎卡维手中接过SAW，并大出洋相。炙热的枪管烫到了他的手，他扔下了武器。这视频让人感到好笑，而且也是一个机会来削弱恐怖分子领导人的神秘感。因此

我们安排让驻伊特遣部队在5月4日，基地组织经过编辑的版本放上网站9天后发布它。我们感觉我们在靠近目标——而这值得我们做任何努力来挑起他的虚荣心，威胁他的地位，并希望引起他犯一个致命的错误。

到了5月17日，星期三，经过两个多星期的审讯，姆巴希亚的轻率态度日渐被疲倦所取代。没有了弟弟的照看，他的家人现在已经完全无依无靠。审讯团队觉得他们可以使他更绝望。分析员和审讯人员再次一起工作，整合了一条姆巴希亚前往约旦的时间线。艾米和杰克看到姆巴希亚在之前11月安曼爆炸发生前已经在那里。他承认与马斯里有关系，他与扎卡维跟曾强迫女性自杀式炸弹袭击者进行袭击的阿特罗斯家族（Atrous）有密切的联系。知道这点后，他们看到了一个可以利用他自我保护本能的机会，并刺激其揭露一些他们认为他还在隐瞒的东西。

现在，姆巴希亚在塞菲耶被捕几周后，年轻的女审讯员艾米和她的搭档杰克再次坐在他的对面。他们告诉他，他们知道他到约旦的行程，以及他与马斯里和基地组织最高领导人的关系。还告诉他，他们发现的这些关系是危险的。“我们试图留住你，但是如果这些关系是真的的话，这可能非常糟糕。”审讯人员说。姆巴希亚能感觉到那次酒店炸弹袭击有多重大。

“我无法告诉你们任何东西，”姆巴希亚说，“我没什么可说的了。”

杰克假装生气，起身朝门外走。他越过囚犯的肩膀给了艾米一个心照不宣的眼神。她明白。他在门口停住了脚步。“我会找一名护卫，我们跟你无话可说了。”他对那名囚犯说，然后砰的一声关上了门。

艾米绕着她的座位转过身，正好看着姆巴希亚。她五尺四寸的身体穿过一张全塑模桌子，而姆巴希亚的身体陷入了白色的塑料椅里。“你得告诉我们。”她说，“你要告诉我们是怎么回事。我们能够把你与那些炸弹袭击联系在一起，就这一点上，我们是无法控制的。”

“我没有什么可说的了。”他说。

她身后的警卫敲响了木门。这个几周里建立的关系现在纠结着他。自他被捕以来，他唯一有意义的交流是坐在他面前的杰克、保罗和艾米。现在，在这个他日益想逃离的奇异世界里，他们是他最好的也是唯一的保护者，而最可靠的方法就是让它结束。但这个敲门声要推翻他所有的幻象。这意味着新的监狱，新的审讯人员，新的不确定性。

“等等。”姆巴希亚说，“我有事要告诉你。”

---

1. 这个日子是美国内战中的葛底斯堡战役的开战首日。——编者注

2. 即联邦军的主要军团。——编者注

3. 伊玛目（imam），意为领袖人，延伸为学者、领袖、祈祷主持人等。——编者注

第13章
希巴希巴

2006年5月～6月

2006年5月18日，大约在上午10点，当J.C.走进作战中心时，一份审讯报告已摆在他的桌子上。前一天T.S.和T.C.已说服了姆巴希亚开口，结果很惊人。在巴格达驻地中队的总部，上午10点左右通常是停滞时间。当突袭完成且突袭者召集“保护目标”时，J.C.只在床上睡了几个小时。在其中一排萨达姆为其支持者建造的完全一样的房子里，那些作战人员就睡在里头的双层床上。这些别墅坐落在绿区里，并背对着底格里斯河。有一段时间，这里一直不错，设有灰泥粉刷的天井和阳台。在这5年期间，由于70人的中队在危险行动中进行了90天轮防，这里被多次使用，设施因疏忽而失修。外头的大多水池里也蒙上了一层薄薄的海藻。它的内部简朴而实用。胶合板架子被嵌在墙壁里。几乎没人看电视，而健身房却被大量使用。前起居室和餐厅里转换成配有显示器的操作中心和工作站。房间和走廊变得拥挤和一片混乱，但这并不是什么随便的地方。在这个早上漫长的几小时和下午的早些时候，一些人员详细地检查情报，安静地调整必要的支持。但到下午晚些时候，这儿将因为集中准备晚上的突袭行动而变得紧张起来。

J.C.在之前的多个早上一直坐在那里，研究姆巴希亚有趣但毫无结果的审讯，直到那时。每一份报告通常都有几页长。今天来自姆巴希亚第51次审讯的报告，似乎是来自一个放下了自我的人的8页评论。前一天，在艾米起身回应门卫的敲门、姆巴希亚喊住她之后，她和杰克巧妙地套出了所有J.C.和他的团队需要的细节。现在所有细节都在J.C.快速浏览的报告里：姆巴希亚说，扎卡维的精神顾问是拉赫曼族长（Abd al-Rahman）。他和他的家人住在巴格达。他有一个妻子和三个孩子。两个女儿和一个儿子。这个男孩是最小的。拉赫曼从不自己开车。他有一个司机。而且姆巴希亚声称，拉赫曼每七到十天就定期跟扎卡维见面。

读到姆巴希亚的对拉赫曼的完整描述，这几乎是好过头了——也许是来自一名绝望囚犯的成吓。但是姆巴希亚提供拉赫曼在巴格达的地址是一个验证他的方式。这时候，中队和其他部队——在714特遣部队总部下的二级和三级组织——控制特遣部队的ISR飞行路径。不需要通过更高部门的批准，J.C.转向一名团队成员。

“嘿，飞到那个地址。到达后告诉我。”

在飞机飞往巴格达哈达拉的那所房子时，J.C.继续阅读报告。当无人机到达上空时，房子里很安静。根据巴格达的标准，这里的社区属于中产阶层，奇怪的是，鉴于拉赫曼的假定关系，这所房子是位于一个什叶派地区。这或许是在浪费时间，J.C.想。但过了几分钟，他面前屏幕上的图像开始有了动静。一辆银色轿车停在那的房子前面。司机下车并消失在房子的屋顶下，然后与另一个人一起走了出来，然后两人上车走了。

“跟着那辆车。”J.C.说。

随着摄像机跟着汽车穿街过巷，J.C.又读了一遍那份报告。当他翻到关于拉赫曼家人的章节时，那辆轿车又回到了那的房子。那名乘客下了车，而司机待在车里。几分钟后5个人从房子里出现——两个成年人和三个小孩。就屏幕上的图像来看，很难看出第二个人是女人。但对绿军情报队伍多年的空中监视经验来说，女性独特的动作和身型是显而易见的。三名年幼的孩子跟着他们，其中一个小到足以让那男人抱起。男人、女人和孩子钻进了汽车。

那辆轿车开往了附近的轿车市场。随着中午临近，那里现在开始变得一片繁忙。坐在乘客座位的男人从一侧走出车子。司机也跳了出来。尽管这场景无声投放在屏幕上，但J.C.和他的队伍能看出他们的交流，那名乘客让司机回到车里，自己转向集市，停在几个摊位前，最后回到了车里，他们又绕行开往另一的房子。现在似乎是整个家庭的人都下了车，走进房子。司机在他们身后关上了门。J.C.看着并知道他不得不取消这一天的监视计划。似乎是剧本一样，屏幕上的这6人完全符合他手中的囚犯报告的描述和动作。J.C.怀疑地调出划分在所有已知关注区域的数据库。那辆轿车所停靠的第二所房子标记为5个被马斯里的情报人员网络用作据点的其中一个。这便说明——马斯里充当的角色类似房地产的网络经纪人。

J.C.打电话给他在巴拉德的上司M.S.，并描述他所看到的一切，而且它完全符合囚犯的报告。J.C.怀疑姆巴希亚的报告是否可信——他有充足的理由来怀疑。M.S.的经验告诉她，应该把把重要的事情交给同事的直觉来处理，因此她花更长时间安排自己、J.C.和审讯人员在一系列视频电话会议中。审讯者们艾米、杰克和保罗解释了他们认为这份来自姆巴希亚的报告值得相信的原因。于是，J.C.信服了。现在轮到他和M.S.说服特遣部队的领导了。

“好吧。”M.S.说，“让我联系上司，我们一起开个视频电话会议。”他们建议特遣部队领导，J.C.和他的队伍不断观察拉赫曼——或他们认为是拉赫曼的人。这项提议不一定会被批准。将有限的ISR资产集中在任何带有重要行动暗示的目标中，这将展示我们维持对扎卡维整个网络持续施压的能力。

M.S.和“斯科特”·米勒，负责第16特遣队的绿军指挥官，与同在巴格达的J.C.以及准备轮防的中队指挥官乔进行视频通话。

“是这样的。”J.C.开始说，确保分清他所知道和所想的：尽管那个男人、女人、孩子和司机跟姆巴希亚所说的相符，但那个坐在车里并到处走的家伙是不是拉赫曼还是件不确定的事，如果他是，他每周跟扎卡维见面。但是，他说，如果真是那样，这将是我们最接近扎卡维的一次。这两名上校和少校耐心地听着这名伊拉克的基地组织的陆军上士的诉说在过去两年无论是吃饭、生活、睡觉和呼吸都想着扎卡维。他的丰富知识和他的声誉都是可信的。

为了监视拉赫曼，他们需要在一个繁忙的城市里不断监视他，一天24小时。J.C.要求全程控制至少三架ISR。他想要两架监视拉赫曼，第三架跟踪他所见过的任何人。这将使用大部分特遣部队的宝贵ISR，从分散在伊拉克的其他第16特遣队队伍中抽调到J.C.的完全控制下。

“好的，就这么做。”“斯科特”说。

从那一刻起，J.C.几乎从未停止过监视屏幕。他睡得最少，食物也是同伴们给他拿来。他偶尔会离开参加视频电话会议，告知其他队团和我们在巴拉德的新进展，以为他争取时间。

5月20日，星期六，J.C.和他的团队在巴格达监视拉赫曼已到了第二天，而伊拉克议会此时正在一间绿区里的礼堂聚集，进行一次投票。更具戏剧性的是，自萨达姆后，议员们先是同意支持第一个永久性的政府，其中包括一些曾甩手离去的逊尼派。三年后，伊拉克人成立了一个管理委员会，一个过渡政府，然后是一个临时政府，现在他们又成立了一个宪法政府。其中带头的是一名什叶派议会成员，努里·马利基（Nuli Maliki），一个戴眼镜、有着葫芦头形状的秃顶男人。他在他的伊斯兰党拥有影响力，但被大多看客所不知。在他55岁之前，他大半时间都生活在伊拉克境外——他通过叙利亚逃往伊朗，一有机会，他便搬回了叙利亚，在那里，他度过了他的成年生活，直到2003年。我们很难判断马利基是一个什么样的人。一个什叶派强硬分子，还是一个充满希望的调解人？伊朗和叙利亚对他有过度的影响吗？他是一个民主党人或是潜在的独裁主义者吗？

除了选择马利基为总理，议会还批准了其内阁职位的36席，除了3个：国家安全顾问、内政部长和国防部长。这些最有争议的职位都与在过去一年被什叶派极端分子所渗入的安全部队相连。他们穿着浅灰色和深蓝色的制服，佩戴内政部的徽章，他们把逊尼派——多数是针对年轻的男子——作为目标，绑架并杀害他们。逊尼派担心马利基的临时任命会让他们逗留过长时间，使他们永久留在内政部。

被这些空缺的职位所进一步推迟的紧急问题是：马利基可能创建一个没有宗教渗透和分歧的统一伊拉克政府吗？如果真是如此，这会减缓明显的内战趋势吗？这看起来很令人怀疑。那天，许多在礼堂里开会的政客，以及在绿区之外每月制造上千人死亡的逊尼派和什叶派团体相互支持。

在4月和5月，我更加频繁地视察特遣部队审查设施，穿过石子路旁听他们每两天一次的更新会议。“斯科特”·米勒会顺路到我的办公室，非正式地进行快速的情况更新；有时我会坐在第16特遣队联合作战中心内他旁边的一个小板凳上。一天晚上，当我们去看显示当前行动的屏幕时，“斯科特”转向我。

“长官，我们果真从姆巴希亚那里得到了些东西。”他说，“他开始合作。我们从没有遇过其他人愿意合作，并让我们可以询问那些我们看到的人的身份。”

J.C.和他的团队监视拉赫曼的举动时，他们将一些建筑或拉赫曼见过的人的图片展示给姆巴希亚，让他解释这是什么人以及我们看到的是什么。最近，姆巴希亚已经指认了第二所房子，它属于拉赫曼的妹夫，拉赫曼最近把他的家人都搬到了那里。特遣部队逐渐在巴格达建立了14个拉赫曼日常行动的站点。

我之前听到人们对抓获囚犯的兴奋，但我在意的是他们所说的话。穿过砾石路，姆巴希亚被拘留在那里，审讯人员继续跟他建立融洽的关系。一天，他们把他带到其中一个审讯室里让他看电影。如他请求，审讯人员带来了他们自己的椅子轮流跟他一起看。他们设法找到了一部他要求的电影，也是他最喜欢的：驱魔人（The Exorcist）。

J.C.的重点在司令部里依然存有争议。在有限的ISR中，中队非常努力，在我们监视拉赫曼的这几个星期里，他们在整个国家里一晚就能命中一或两个目标。但这远远低于我一直推动的行动节奏——我觉得有必要让基地组织在伊拉克变得混乱和力不从心。由于中队的情报人员和70%的ISR都一直集中在拉赫曼身上，驻扎在巴格达驻地外的突击部队实际上是在耐心等待。

等待是让人难熬的。我们监视拉赫曼的每一天，其他目标都逍遥自在。我担心如果他只是一个幌子——并且我们看着其他引人注意的线索就这样消失——我们将让基地组织在伊拉克有数周的时间来愈合和加强。拉赫曼在家里休息和在我们视线之外的日子都是令人备感折磨的。

与此同时，在ISR的监视范围外，巴格达陷入了混乱。萨马拉在2月底发生爆炸几个星期后，暴力在冲动之下连串发告。现在，到5月底，爆炸3个月

后，教派杀戮计划在加速。逊尼派和什叶派武装民兵在带头进行系统的、挨个村庄的教派清洗战斗。2006年5月底前，有8万多名伊拉克人被迫离开，在国内其他地方寻求庇护。与此同时，巴格达的中央停尸房在前四周已经收容了1 398具尸体，是美军入侵以来的最巨大数量。然而，由于太平间没有对城市炸弹受害者进行验尸，这仅仅是首都真实死亡人数的一部分。

在这紧张的几周期间，像我每次在此之前进行的轮防那样，我去了巴格达会见J.C.和他的团队。我想告诉他们我的支持和关心。考虑到这层风险，我也想知道他们更多的想法。当大多突击队伍仍在前一晚的行动后休息时，我白天在中队的绿区别墅跟J.C.会面。J.C.让他的团队监视屏幕，跟坐在隔壁房间沙发上的迈克·弗林、J.C.的中队指挥官（总部在巴格达）乔和我待在一起。当J.C.离开他一直监视的屏幕走过来时，我们正拿着塑料在杯喝咖啡。

每天早上，通常是在9点，那辆银色的轿车便出现在拉赫曼的房子外面。拉赫曼来到外面的街道上，跟他的妻子和家人说再见并且上车。司机总是为他打开和关上前乘客座一侧的门。他们在城里开着车，停下跟别人会面，直到晚餐时拉赫曼回家。他每天重复着这一过程，不同的只有在整座城市停留的位置。他们将每个地点标记和记录在数据库中——从他们加油的加油站到他定期去买面包、简单会面的场所。

但是J.C.看出了其中区别。当拉赫曼在周五非常忙碌的祈祷中出现时，J.C.几乎立即在人群中认出他。拉赫曼穿着类似的服装混入人群中，但J.C.能凭着他独特的举止特征而认出了他。他走着，J.C.解释说，就像一名西方人走在中东一样。他似乎充满了傲慢。当他走出轿车时，他故意对齐他的夹克翻领。而这包含了更大含义，在伊拉克沉浸多年的J.C.能解码拉赫曼的暗示信息。例如，他知道如果拉赫曼离开小镇，他妹夫的房子将会十分重要，并且他会让妻子和家人跟一名信得过的男性亲戚一起。

像大多视察一样，我想听他工作的大概细节，但我也喜欢推动和刺激基于他们目标哲学（tareting Philosophy）的假设。我们怎么能跳出框架思考？我们偏离主题了吗？我们想得太多还是考虑不足？J.C.和他的人喜欢讨论目标哲学，而且尽管他的双眼因缺乏睡眠而出现黑眼圈，但当我跟他争论我们应该现在捉拿拉赫曼而不是监视他时，他便充满了活力。

“为什么不现在捉拿拉赫曼，并利用我们所拥有的资源让他告诉我们他在哪里跟扎卡维见面？”

“长官，拉赫曼是一名忠诚好信徒。即使我们真的把他捉到这里，”J.C.说，他指的是审讯房间，“我也不认为我们可以让他开口。如果我们继续

监视拉赫曼，且姆巴西亚说的是真的，那这可能会打击到扎卡维。”

“拉赫曼显然知道我们现在已经捉住了姆巴西亚有一阵子了。如果他没再见扎卡维或者如果他消失了呢？”我问，“为什么扎卡维要定期跟拉赫曼见面？如果他那么粗心大意，扎卡维是不会让他活那么久的。我不认为你可以直接把扎卡维和任何一个人联系起来。”

“看，我不同意你，长官。每个人都跟某个人有联系，但你必须找到那个正确的人并画一条关系线。我认为拉赫曼就是我们划这条线的那个人。”

“我不确定。”我说，“但我会让你去做。”

到目前为止，我们已经看到了姆巴西亚说的我们会看到的东西，他告诉我们，拉赫曼跟扎卡维每七到十天便会见面。这段时间，J.C.和他的团队一直在监视、定位和仿造拉赫曼的行动。有一天，当他们看到拉赫曼时，飞扬的尘埃遮蔽了地面和他。然后他们将摄像机转换到红外线模式，但画面从彩色变成了黑白。拉赫曼变成一群黑色小人物中的其中一个点。他们跟丢了他。

他们依然监视着拉赫曼的家人，经过几百小时对他行动的监视后，团队确信他不会离开他们。他们也监视着那天帮他开车的人，后来那人被认为是阿布·哈迪亚（Abu Ghadiya），一名协助管理外国武装分子管道的年轻人。他们看着阿布·哈迪亚去往巴格达北部并停在那儿。当他们猜想哈迪亚在做什么时，几个不安的小时后，一枚汽车炸弹在附近爆炸了。现在我们有一个充足的理由来继续跟踪可能在那里拍摄爆炸的哈迪亚。但捉拿哈迪亚意味着要前往哈迪亚所在的拉赫曼的房子。J.C.提出，捉拿哈迪亚会惊动拉赫曼，并且我们可能会失去追踪扎卡维的线索。我们咬着牙，并等待拉赫曼再次出现。

两天过去了，没有任何他的踪迹。6月1日，汤姆·D取代乔作为J.C.的中队指挥官来到这个国家。自从我跟汤姆·D和特雷斯在自杀式炸弹袭击者摧毁摩苏尔的食堂后，我让他们从阿富汗一起来到巴拉德建立西部跨部门联合特种部队已经过了17个月。像所有的指挥官一样，汤姆·D对如何最好地狩猎持有坚定的看法。他倾向于减少“无用功”的目标寻找和宁可进行不那么频繁的任务。这使他倾向于支持J.C.的计划。但是，汤姆·D告诉J.C.，如果拉赫曼在接下来的两天没有回来，他们将不得不放弃监视他的家人和房子。如果拉赫曼已经逃离了这座城市，他们不能浪费资源。

J.C.点点头。“他会回来的。”

他们的谈话过了两天，在消失四天后，拉赫曼回来了——许多人认为，他

跟扎卡维见了面。

这个时候，在J.C.之上的领导再次变动。像所有的指挥官定期会做的那样，“斯科特”·米勒回到美国，而史蒂夫，他在绿军的副手接手指挥第16特遣队。（作为第16特遣队的指挥官，史蒂夫是我的下属，汤姆·D的上司。）像我一样，史蒂夫的倾向是捉拿目标，而不是“培养”他们。他知道特遣部队期待他到来，并让他们继续监视拉赫曼和其他目标。但是史蒂夫让这个等待过程结束了，他的到来只给了J.C.几天时间监视拉赫曼。

关于监视或袭击一个目标的争论，是一个反复的问题，并在6月初开始变得严峻。监视一个目标常常有着一个更大的潜在回报，主要是通过揭出跟其他目标的有价值关系。这缓慢的工作深受在特遣部队担任扩编人员的执行人员和专注于瓦解敌人网络的情报分析人员的喜爱。但长期的目标发掘却不那么受由行动导向的作战人员欢迎。自此第16特遣队加快了节奏，这两年来，快速袭击目标给基地组织带来了巨大的压力，并且这些行动带来了无数的情报搜集。如果我们采取了过于深思熟虑的方法，我们永远都不会做到我们在2006年6月所做到的事。此外，让本可捕获的基地组织人员不受干扰地继续他们在伊拉克的暴力统治，是一个困难的道德上的抉择。

在史蒂夫到来前，每天在他们部队的视频电话会议里，第16特遣队都争论是逮捕拉赫曼，还是让他处于监视之下。在6月初，争论开始进一步爆发。绿军固执己见并经常游说人们，作战部队的想法认为，如果你不愿说出你的想法，你就不该待在部队里。除此之外，房间里的每个人都花了多年的时间追捕扎卡维。在这段时间里，我曾试图营造一种让每个人不仅对他们那个小部分的角色而且对重大决策也感兴趣的归属感。每个人都希望成为一名战略家。因此在2006年6月，在我之下的所有人都希望胜利——他们认为他们知道J.C.和M.S.都受到高度的尊重，并绝对相信我们不应该继续跟踪拉赫曼。汤姆·D，军队里一个坚强、直言不讳的人，支持他们。史蒂夫的常规部队背景使他倾向于一个更直接的处理方法，而且他承担着一个巨大的负担：没有任何一位上校曾经管理过像第16特遣队这样大型和复杂的军队，而这正是史蒂夫在最关键的时刻所做的事。与此同时，他每天远离我这名苛刻的三星将军（在三个月前的二月中旬，我得到了晋升）调整的计划。从个性和明确的指导来看，相比坐着监视，我更倾向于袭击，但我尊重J.C.和M.S.这些人的情报评估，所以最终史蒂夫允许继续监视。

因为意识到监视拉赫曼逐渐增加的压力并急于争取更多的时间，中队决定尝试积极识别拉赫曼。直到那时，J.C.和他的团队还不能确定地说“他们的”拉赫曼就是我们要的家伙。很多人依然不信服：他的工作需要经验，但他比我们预想的基地组织宗教学者更年轻。

两名为特遣部队工作的分析员恢复了一张他们可能使用的拉赫曼族长的高清图片。6月4日，星期天，当他去清真寺时，中队决定看看他是否就是那个被J.C.跟踪的人。中队专业侦察部队成员的一个两人小组身穿伊拉克服装，计划开一辆普通的轿车穿过巴格达，当拉赫曼出现在周日早上的祈祷中时辨认他本人。这是非常危险的。现在，在萨马拉爆炸三个月后，教派对抗把巴格达这座城市变成了由拦截车辆和检查身份证的军队所管理的检查站迷宫。如果无比无耻和偏执的民兵通过人员的名字认为他们是来自相反的教派，他们通常便把乘客从他们的车里拉到街上，并枪杀他们。

尽管如此，但这两名侦察员还是来到清真寺，停泊在半个街区远的地方并等待着。他们打算在拉赫曼走向他的车门时开车驶过，从而可以看到他并拍下他的脸。随着人们离开清真寺，拉赫曼比侦察队伍预期更快地走进他停在外头前方的车里。他走进车里并开始和我们的车辆一起移动。J.C.和中队从空中看着拉赫曼和我们的两辆车迎面开过。在地面上，就在两辆汽车几乎并行的一瞬间，我们的侦察团队和他们的摄像机镜头捕捉到了正确的角度：从斜线的角度，拉赫曼的挡风玻璃没有眩光，且他的脸透过玻璃清晰可见。

他们把照片发到巴拉德，并把它与五六张其他人的照片一起放在姆巴希亚面前。他们问他哪一个是拉赫曼。他把手指指向那天拍摄的照片：“是他。”

在回到巴格达驻地后，其中一名侦察员来见J.C.。在那天冒险进入巴格达前，他曾研究过拉赫曼的照片，他告诉J.C.在路上看到的人是他。在屏幕上看到汽车擦身而过，J.C.追问他。他怎么能确定？

“嘿，看。”那名穿着伊拉克装束站在那里的侦察员说，“这是他。我百分之百确定。”没有一个人比那天外出的侦察团队更擅长此道，J.C.相信他的判断。这跟特遣部队部署J.C.是相同的信任。没有它，我们复杂的军队将毫无意义。

两天后，在6月6日（星期二）日落前，当J.C.和他的团队看到一辆移动的货车驶入画面并停在拉赫曼的房子前时，他们正在联合作战中心。在几周前几乎每晚情报和作战人员都在改善跟踪拉赫曼的计划。根据姆巴希亚对他日常行程的解说，结合在过去19天观察拉赫曼的模式和生活规则，作战人员和J.C.的情报团队确定了某些将触发一次突袭的行动。其中一个就是转移他的家人。

他们看着这辆30英尺长、类似出租卡车、装满了装货箱的货车。当最后一个箱子放进车后关上车门时已经是黄昏。那天晚上我们部署在空中监视的是一组来之不易的全新载人侦察机。现在他们正在跟踪那辆货车。但黄昏

后天色愈渐昏暗，光线出现困难，当那辆车穿过巴格达时，他们跟丢了。从空中跟踪目标并不是自动的，也并不是简单地移动操纵杆就能完成他。在空中载人侦察机里的人连续在他们的位子上坐了几个小时，通过摄像头跟踪目标，并传递他们在无线通信设备中听到的东西。这是一个繁琐的过程，在这段时间即使是一辆货车也可能跟丢。

J.C.感到沮丧，但仍然监视着拉赫曼和他的家人。他们回到了他妹夫的房子，离姆巴希亚一开始指引我们去的房子有几个街区远，19天前，J.C.第一次在那里看到拉赫曼。

6月7日早上，J.C.再次看着屏幕。除了J.C.团队的一名成员，联合作战中心里再没其他人。上午10点左右，像往常一样，拉赫曼从他妹夫的家走进那辆银色桥车里回到他自己的房子。他和司机像往常一样出发，只是这次汽车停留在了J.C.眼前的这个地区。他们绕着四周的街道行驶，然后，奇怪地又绕回房子。中午，就在拉赫曼绕圈回到他的房子时，汤姆·D走进联合作战中心。他和J.C.也认为这看起来像是某个担心被人跟踪的人的论计谋。

在连续的监视下，看到银色轿车驶往巴格达东北部，驶上了坡道进入伊拉克人称之为“沙巴·尼桑”的路线，它通往北面穿过稀疏的萨德尔城东部，最终去往迪亚拉省。现在是下午，高速公路的6条车道十分畅顺。J.C.和汤姆·D看着银色轿车放缓并转向路边，拉赫曼走下车。伊拉克人即使是从繁忙的公路边下车，跃过侧墙并沿着道路前往商店也不是什么罕见的事。但银色轿车离开了，而拉赫曼违反交通规则往相反方向行走。他们看到他拿着手机贴到耳边。在他行走了20到30英尺的时间里，一辆蓝色的卡车——那种有着狭小、扁平驾驶室，低矮车顶和汽车大小的轮子的卡车——出现在画面中，并迅速放缓停靠在车道上。拉赫曼跳进乘客座位，卡车司机换挡加速加速器。这不过是几秒钟的事，J.C.和汤姆·D面面相觑。

“那是调虎离山计。”汤姆·D说。这是典型的伪装行为，在秘密特工“行业”里称为间谍情报技术。

三架ISR飞机中的其中一架跟着银色轿车，而J.C.和汤姆·D集中第二架飞机，跟踪那辆卡车。他们认为他是要去巴格达东北部的社区，在前几周他们曾看到拉赫曼在那里绕圈，可能在讲电话。但随后那辆卡车开过一个岔道，然后又开过下一个，很快，它便离开了这座城市。

“他出了巴格达。”J.C.转向汤姆·D说。离开这座城市是预先说好继续跟踪拉赫曼的一个条件。“我们认为他要去西部，而不是北面。但他出去了。”他用他的牙缝间的缝隙吸气，“看来我们要叫醒每一个人了。”

在几个小时前回到宿舍并放下他们装备的作战人员被唤醒，立即到了联合作战中心加入了J.C.、汤姆·D和其他情报团队。他们也给在巴拉德的第16特遣队总部打了电话。当有人进来告诉他们拉赫曼在行动时，特遣部队指挥官史蒂夫和情报部门主管M.S.正在进行他们的O&I视频电话会议。他们走进联合作战中心，看着回放显示更换车辆的影像。画面继续投射在联合作战中心的屏幕上，史蒂夫已从伊拉克调入更多的ISR人员。

几分钟后，史蒂夫来到我在胶合板墙另一边的办公室。他是个有效率的人，但这次并不如往常那般。当我听着他说话时，我知道，一年前失去对扎卡维的侦察让他从他的手中溜走时，史蒂夫作为一名中队指挥官所经历的挫折。

“拉赫曼在行动，长官。他更换车辆并离开了巴格达。”他说。

“好的。他去哪里？”我问。我想他会去塞菲耶。

“他去了北面。我们在调进设备跟踪这家伙。”

“真的吗？”我说，对他的去向感到惊讶，“好吧，用尽一切资源。”

“明白。”史蒂夫说。他回到联合作战中心，而我留在办公室里。

在巴拉德的联合作战中心，汤姆·D以及J.C.在巴格达的屏幕中，观看着那辆卡车开上“沙巴·尼桑”。我出来几次看那个画面。联合作战中心充满嘈杂声。正常的行动协调继续，但大多人都密切注视着在屏幕上的卡车。

不到一小时，拉赫曼驶进迪亚拉省的省会巴古拜。那是下午晚些时候。那辆卡车进入的这座城市拥有约90万混合居住的逊尼派和什叶派人口。逊尼派叛乱者盘踞在这个省的四周，在那里的基地组织获得了惊人的支持。在前几天，4名什叶派技工被枪杀，6名伊拉克警察遭到袭击，8名逊尼派分子首领在一个香蕉板条箱里一起被发现。4天前，在通往城里道路上的一个伪装检查站，叛乱分子杀害了20名什叶派汽车乘客，其中包括7名准备到巴古拜一所大学参加期末考试的学生。

那辆卡车驶离街道进入一栋建筑物前的停车场，显然那属于城镇商业区的一间餐厅。拉赫曼下车走进去，经过一个站着看着路边的人。一或两分钟，或许更久后，一辆小货车驶进广场。它与那辆蓝色卡车面对面停泊。这让所有人都感到奇怪。当扬起的灰尘落下后，那辆货车的外观进入了画面——白色车身带有一条红色条纹。联合作战中心一片安静。他们之前见过这辆卡车，事实是，看过多辆类似的车。扎卡维使用一队带有红色条纹的白色皮卡，以作为反侦察伪装的一部分。五到六辆白色皮卡停下，他跳

进一辆车中并爬过驾驶室进入另一辆，然后它们分别开往不同的方向。

一个奇怪的人影出现了，他穿着全套看似海湾战争时的服装——白色飘扬的长袍并戴着头巾。他走进那栋大楼，没有任何交谈地走过门卫，似乎他们彼此认识。

巴格达联合作战中心里一片紧张。他来了，在巴格达外下了车。就是这儿，这就是我们一直在等待的。

“你怎么想？”汤姆·D问J.C.。

“不，不，等等。”J.C.说，“不是这里。”不是每个人都同意。他在那里，现在，会见扎卡维。但这个会面点对J.C.来说感觉不对。过于拥挤。太没有安全感。

在过去的两年，运气让扎卡维通过了无数个检查站。几个星期前他躲过我们在塞菲耶的直升机，一年前，当我们的摄像头锁定、辨认并在拉马迪和洛瓦之间的道路上丢失他时，他已经到了那里。运气帮助了每一颗埋藏在道路下或收藏在衣服后未被发现的炸弹。但运气现在似乎转向了我们这边：在我们决定是否继续监视那建筑前，两个人从前门走了出来。

在两人从那栋建筑走廊下出现在阳光里到他们走进前面几英尺远的皮卡之间，用了不到三到四秒。在这段时间内，J.C.和他的其中一名团队成员辨认出了他的动作。

那是拉赫曼，他们说，跟着他。

那辆载有那名穿着飘扬长袍看起来像族长的人、带有红色条纹的白色皮卡离开了那栋建筑。这辆车看起来像一架航天飞机，在这栋大楼和别的地方之间穿梭。

史蒂夫再次进来告诉我拉赫曼离开了巴古拜。现在是下午晚些时候，胶合板墙外的联合作战中心一片嘈杂。人们在打电话，协调史蒂夫和飞在高空前往巴古拜的ISR人员。很快我们就有6条然后是9条轨道出现在空中，监视着4个目标——依然在巴格达的银色轿车、巴古拜路站、蓝色卡车依然停靠的地方和现在离开城镇的白色皮卡。我们需要许多眼睛监视，但当上空变得拥挤时，我们可能会惊吓到目标。在联合作战中心，史蒂夫的团队开始思考接下来会如何发展。我们要打击什么？巴格达会如何反应？

那辆白色皮卡往巴古拜外西北开了5公里，来到一座被辨认出叫希巴希巴的小镇，在那里，它离开了主道。它穿过稀疏的街道，并继续开上一条灰尘弥漫的单向临街道路，沿着一条注有半满蓝绿色水的狭窄混凝土灌溉渠

行走。一片布满密集灌木和林下植物的茂密棕榈树林，从乘客边的车道往回延长至几百米远。在傍晚的光线下，这片树林一片黑暗和模糊。皮卡车接近了一间藏在树林里的四四方方的两层房子，停靠在离道路6个车身远的一条车道尽头。在二楼的前沿下有一个车库。随着房子后部的建筑隐藏在包围着它的阴影和棕榈树干中，只有米色的房子正面可以完全看见。

在下午4:55，那辆卡皮车转离开了临街道路，并在车道途中一道关闭的大门前停下。尽管拉赫曼待在乘客座位上，但司机下了车并走到车道的大门处。一个人影从车库屋顶下出现并走到车道上迎接他。经过短暂的交流后，第二个人走回屋里，然后回来打开了门。司机回到他的白色皮卡里，驶进打开的门并把车停在车库。我们的团队看到拉赫曼走下车，进入了房子。那辆白色的皮卡倒车回到车道并按来时的道路返回。看着这辆车开回巴格达，汤姆·D转向J.C.：“你怎么想？”

“我没理由阻止你袭击这里。”J.C.回答。

“我不会向你保证那是扎卡维。”J.C.指着屏幕说，“但我们击杀的这个人将远远高于我们之前曾干掉过的任何人。所以我说，绝对地——袭击这里。”他感觉，在那儿与他里面的会是马斯里、扎卡维——或两人都在那里。

汤姆·D让他在巴格达的作战人员行动。史蒂夫来到我们在巴拉德的战情房间。“我们部署汤姆·D的人。”在巴格达，绿军作战人员队伍准备好装备，并等待直升机降落在他们别墅安全屋的前院。

史蒂夫在几分钟之后进来：“长官，你得看看这个。”

我们把视频画面投放在U型桌前的屏幕上。迈克·弗林和库尔特·福勒在我旁边。录像重播了拉赫曼的到来和白色卡车的离开。然后他播放了一个刚发生的场景。在视频中，一个人影出现在阳台的阴影中并走下车道。当他走到阳光下时，我们可以看得清楚一些。他看起来很厚，从头到脚一身黑。他走过大门并继续走向车道的尽头，在那里他看到了通往这座城市的临街道路。他站在那里，看看道路的左边，看看右边，然后走回屋里。

“那是扎卡维。”我转向站在门口的史蒂夫说：“是的，先生。我们要去轰炸它。”他说。

史蒂夫记得我的其中一个反应是激动——我希望活捉扎卡维。我冷静地告诉他，做他应该做的事。

如此密切地与史蒂夫合作，我相信他的记忆是准确的。因为扎卡维的情报

价值，我们一直计划捕捉他，但这是在不让他逃跑的前提下。放弃这个可能性是一个必须快速作出的以回应不断变化形势的艰难决定，而史蒂夫有经验和权威来做决定。我强调利用他们最好的判断能力去信任下属，而且我们一直非常成功。这次也一样。我没有干涉。

他们有充分的理由来发动袭击。像汤姆·D和他的作战人员认为的，地面突袭十分困难，具有很高的失败可能性。这房子似乎没有强大的防守位置，但正如我们在西部幼发拉底河河谷战斗所学到的，外表可能是伪装。更重要的是，棕榈树包围了这幢房子，而且最近的地面秃块地离我们的突击直升机有四分之一英里远。由于树林高大，为了进行一次直接的攻击，进攻部队将不得不快速孛降，在90或100英尺的高空经过一段高耸、危险的距离落下——这需要直升机在白天停留在房子上空。进行一次快速孛降要求直升机低飞。最令人烦扰的是，在房子里的任何人都可以轻易地从后面逃走，消失在茂密的植物和树林中。我们甚至可能毫无察觉。

迈克·弗林，库尔特·福勒和我离开办公室进入第16特遣队联合作战中心。我们坐在房间后的长凳上。就像过去两年半的数百个晚上一样，我静静地坐在那里看着。

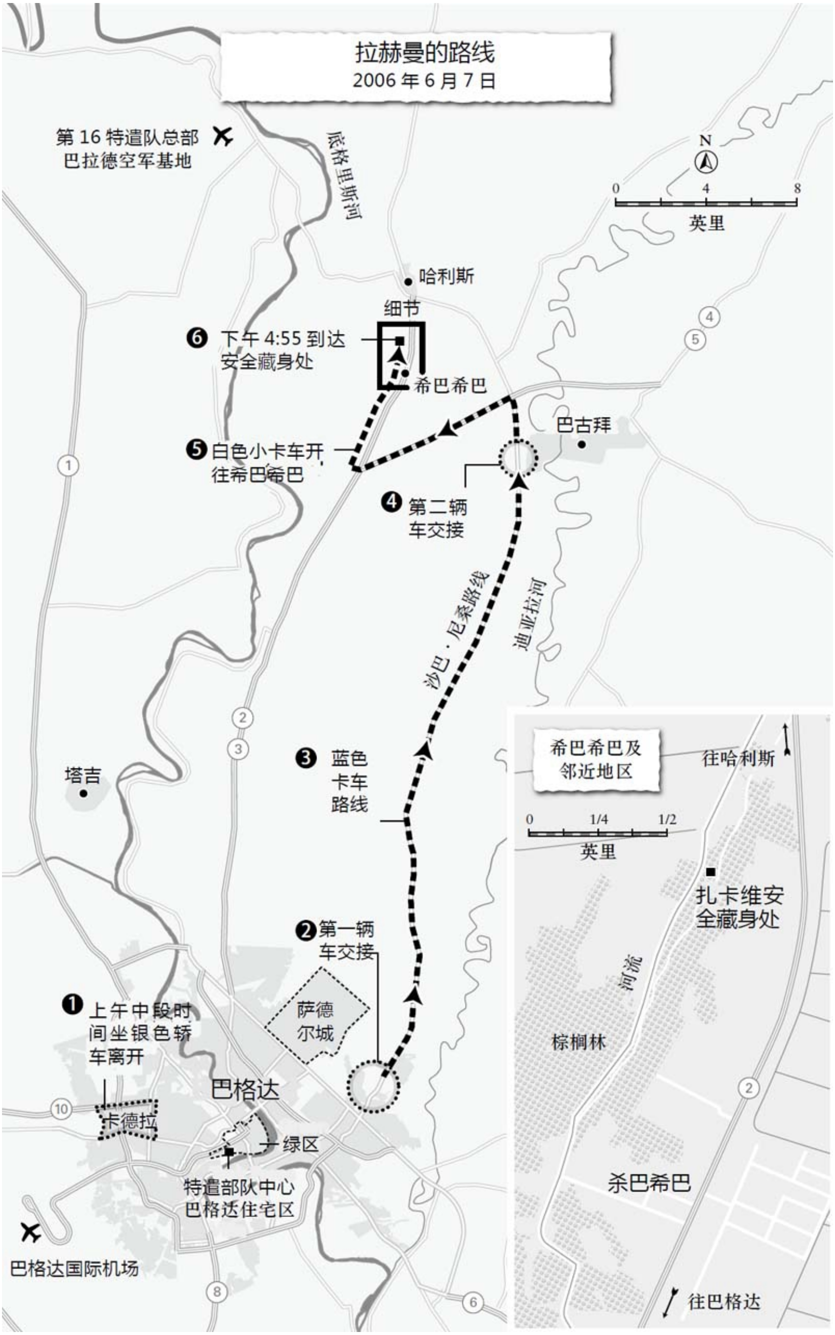
在我们面前的联合作战中心陷入一片痛苦紧张的期待中。为了确保现场并逮捕所有从轰炸中逃脱的人，我们希望汤姆·D的作战人员在轰炸后立即着陆。因此史蒂夫等待他们飞往目的地并在F-16参战前来到附近。当前往巴格达的部队装备的并走进两架从他们住处前起飞的直升机时，我们中许多在巴拉德的人并不知道有一个引擎无法启动。汤姆和他的团队都大吃一惊。这对第160直升机部队来说是闻所未闻。他们派出另一架直升机，但在紧张的30分钟后才从巴拉德到达这里。

当他们从屏幕中看着房子时，联合作战中心里的许多人都在心里做了最坏打算的方案：他们想象看到拉赫曼和穿黑衣服的人受到空中声音的惊吓，跳出房子，消失在树林中。他们搜寻房子的边缘，寻找车库下或房子灰泥墙周围的活动。现在，那里一片安静。屏幕上唯一的动静是高大的棕榈树，它们最高处的叶子沙沙作响，穿过房子投下阴影。

当我们想象在那四四方方的两层房子里发生了什么事时，我们知道如果扎卡维在那里，他并不是一个人。他的家人——或许包括他的妻子们和他们的孩子——一般会陪伴着他，并将会在袭击中被杀。

史蒂夫认为他们不能等待巴格达部队到达附近。他致电给在巴格达的汤姆·D。通过贴在汤姆·D耳边的听筒，J.C.听到了史蒂夫的许可。

“把这浑蛋炸飞。”



汤姆·D随即行动。“第一架直升机机载行动，另一架跟上。”他命令道。他

转向他的联合终端攻击控制员（JTAC）。“前往执行。投下炸弹。”联合终端攻击控制员转发命令给两架进行常规巡逻的F-16，部队飞往该地，对轰炸目标进行立即的反应。但回复表示，两架F-16只有一架可用。第二架在在飞行中加油，将延迟15分钟。

大概是下午6点，汤姆·D摇了摇头。数周的忍耐、持续的关注，让他们来到了这里，而最后的行动现在似乎正在越轨。“我们没有15分钟。”他告诉他们派遣一架空闲的直升机来。那架孤独的F-16倾斜并轰鸣着穿过云层飞向巴古拜。

“你们准备好交战。”联合终端攻击控制员转达命令，而联合作战中心则等待着。这些飞机将等待三分钟。

一分钟过去了。两分钟过去了。

又一分钟。

那架喷气机就在几英里外，希巴希巴的居民很快就会听到响彻天空的引擎轰鸣声。

下午6:11，它俯冲出现，冲向那房子然后飞开。汤姆·D和联合作战中心看着屏幕。没有发生爆炸。房子还在那里。F-16在房子的屋顶上鸣叫但并没有炸毁那栋房子。他们呼叫F-16。他们被告知联合终端攻击控制员之前的轰炸命令措辞不当，因此F-16没有投下弹药。汤姆·D不敢相信。他们看着屏幕，等待看见拉赫曼和黑衣人逃进棕榈林。

他们用正确的命令让F-16准备。它来回绕行。

下午6:12，一枚500磅的GBU-12激光制导导弹以每秒900英尺的速度击中了那幢房子。烟雾、灰尘从三个方向——像一个玩具骑士手中的叉子——涌出并发生爆炸，爆炸的闪光把我们在联合作战中心的屏幕在一瞬间变成一片白茫茫。F-16再度盘旋，1分36秒后，利用GPS坐标，一枚GBU-38击中了同一个地方。

翻滚的浓烟从房子和那条临街道路对面涌出，飘向棕榈林的顶部。

“汤姆·D的人有18分钟。”有人说。

下午6:40，一列小鸟直升机溜进离房子车道400米远的尘土中。在直升机颤抖向前并落下时，团队已经开始滑向地面。带领他们的是少校杰森（假名），他从一名物理学家转变成士兵，早年曾是我的游骑兵中尉。作战人员穿过因旋臂而扬起的棕色烟幕，迅速移动到临街道路。前面，在从道路

到弹坑之间停的车辆中，他们看到了一辆伊拉克救护车。当他们走近时，看见一群穿着警察制服的伊拉克人。有几个人在救护车的后面，正努力把把一个担架抬到车厢里。

那些伊拉克警察转过身看到我们的团队就像沿着铁轨一般快速、整齐地接近他们，很快成扇形散并包围他们的场景。队员们镇定地持着步枪，向那些伊拉克人大喊，远离那辆车！一名伊拉克警察中尉，远离他的人单独站着，打量着我们的作战人员。他把手放在臀部的手枪上。举起你们的双手！绿军士兵稳步快速靠拢。那名伊拉克中尉停下，然后跟他身边的人一样慢慢举起了双手，把手臂靠在耳边。作战人员涌过去并缴了他们的武器。

他们快速绕到救护车的背后并看到一张半露在车门外的轮床。上面躺着一个穿着黑色衣服、体格魁伟的男人。他们把担架拉出并把放到地上。

“你知道这是谁吗？”一名作战人员问其中一名警察。“我们不认识这名约旦人。”那名伊拉克人说。那不太可能。他是唯一在疏散现场的人。

我们的医师俯下身看那个身穿黑衣依然活着但已重伤的男人。医师用食指试探，扎卡维的颈动脉气息不足。他的呼吸很浅，血从鼻子和耳朵流出。爆炸波引起的压力蔓延到了整间房子的混凝土墙并冲击穿过他的胸腔，冲破他的血管和肺部的气泡。在跪着的医师身后，来自其余部队的成员有条不紊地搜查弹坑并寻找证据。其他五具在废墟中的尸体，包括拉赫曼，另一个男人，两个女人和一个年轻的女孩。

那名医师继续检查扎卡维。当清理他的呼吸道时，扎卡维开始流血。他的伤势是致命的。在绿军降落24分钟后，在橙色的夕阳以及延伸至弹坑的棕榈树长长的影子下——紧绷着脸的作战人员下方，扎卡维的肺抢救无效。下午七点零四分，我们的医师宣布，扎卡维死了。

不久后，地面部队带着拉赫曼和扎卡维的尸体抵达巴拉德，好让我们可以确定他们的身份。当他们降落在机库外时，我没有在停机坪上会见作战人员。我让史蒂夫有空时告知我结果，然后我们一起去放置尸体的审查设施。他点点头。在我们四周，联合作战中心依然一片震惊。屏幕上，我们依然跟踪着那三辆载着拉赫曼到那幢房子的车辆。在小鸟直升机和黑鹰直升机里的地面团队抵达后，立即阻拦那些车辆。他们很快就会出现在屏幕中，俯冲向后面的汽车并拦截他们。

“我们需要把枪口对准其他目标。”史蒂夫说。根据计划，针对拉赫曼的行动是拿下根据拉赫曼的可疑行动而成为目标的巴格卡其他14个地点，阿卡迪亚1到14。此外，团队将拦截载送拉赫曼到安全藏身处的车辆。在扎卡

维的网络听说这次袭击并分散前，第16特遣队开始部署来自这个国家四周的突击团队，让我们可以在24小时之内打击目标。战争进入高潮，而联合作战中心将倾尽全力。

我回到了战情室继续工作，直到史蒂夫来到，我们和迈克·弗林一起离开。落下的太阳使驻地的暗褐色墙壁和小路变得昏暗，并把灰尘弥漫的地平线和散乱的浮云染成橙色。

在审查设施里，他们把拉赫曼和扎卡维的尸体放在其中一间审问房间里。两名在门外的警卫让史蒂夫和我进去。在里面，扎卡维和拉赫曼被盖上防水布——它已经拖到了水泥地。除了另外两名作战人员，这个房间再无其他人。我走到防水布的边缘低下了头。因为死于超强压力之下，扎卡维的皮肤没有损伤。即使是已经死亡，但他看起来依然跟我们几周前在一段宣传视频中看到的那个人令人震惊地相似——温和而苍白。

当我们在费卢杰的第一个晚上认为他跳出窗户之时，到现在已经是两年半的时间。这似乎是很久以前的事。自那时起，战争两次横扫了那座城市。扎卡维作为一个重要但普通的圣战特务溜过我们的掌心，成为恐怖、活跃、致命和有争议的基地组织领导人。我们离我的指挥中心只有几米远，甚至离我的参谋军士长和我的小木屋更接近。这座小木屋是我在过去致力于这一时刻的两年中大多时间所居住的。

我看着其中一名作战人员卢克（假名）跪在尸体的另一侧。我看着他安静地检查在行动中捕获的设备。在筛选材料时，他轮廓分明的脸因专注而紧绷，他的手指拨开了手机和电脑上的一层灰尘。他的卷发一片潮湿，并因汗水而黏在一起——他是前往希巴希巴并把尸体带回来的突击部队成员。10年前我第一次和他一起服役，当时他在游骑兵是一名陆军上士班长。他现在大约38岁，而且是绿军军士长，自“9·11”以来拥有近5年的战斗经验。几小时后，他将走进夜幕中进行另一场袭击。

当我们的目光相遇时，我们互相认可、互相尊重并友好地点了点头，我在想当他看着我时他看到了什么。当我们第一次在路易斯堡见面时，我已经是一名40岁的游骑兵营长。在2003年10月我加入他和他的同伴们来到这场战斗中时，我实际上还是一名一星将军。现在，距离我的52岁生日还有两个月，我身穿三颗星中将的制服，指挥一支从几百人发展至在各个州有几千人、在美国得到一个更大结构支持的部署部队。现在，部队的反恐能力的表现令人印象深刻，但依然处于初级阶段。在我所站着的这个房间隔壁的蜂窝房间里，分析人员团队正在研读从扎卡维被杀的房子里所恢复的材料。在隔壁的机房，屏幕上显示着外面对抗阿卡迪亚目标的第一场空袭。类似的行动在全球10个不同的地点正在进行。

我看着那具尸体。他是一个人，我无法因他的死而感到狂喜，也没有痛苦地交缠双手。我感到满意，我站在那里知道这份工作一我们的工作一是必要的。今晚，这让我们进一步接近结束。

“你怎么看，卢克？”我问那名作战人员。

“哦，是他，长官。”他说。

我点点头。

我和史蒂夫回到了我的办公室，致电给乔治·凯西。在袭击前，我已给他打过电话，他现在知道我们在等待着联邦调查局在美国检验指纹。直到检验完成，我们也不能肯定地说这是扎卡维。但我们一起在这场战斗中经历了两年，我告诉了他我的想法。

“长官，我看过那具尸体，我认为是他。”

“你有多确定？”他问。

“我很确定，长官。”我说，我的声音因疲倦或激动而变了调。

在审查设施的其他地方，艾米、保罗和杰克聚集在姆巴希亚的房间。他们已经同意，他们将一起完成这部分工作。他们走进去关上门，并告诉了姆巴希亚这次袭击。他们说，他提供的信息是正确的。扎卡维被杀了。拉赫曼呢，他的朋友呢？姆巴希亚问道。他们告诉了姆巴希亚，当他抽泣时，他们和他一起留在房间里。

清晨，当我们等待联邦调查局来电时，我和迈克、库尔特和乔迪坐在我们战情室的U形室里。为比尔·麦克雷文进行的告别仪式计划在那天晚上在布拉格堡举行。经过三年作为其中一名助理指挥将领的时光，比尔准备继续成为在欧洲所有特种作战部队的指挥官。但是今晚他在布拉格堡，在那里将为他举办一场晚宴。像经常无法参与的仪式一样，我们接通视频电话会议摄像头，让可以在远处参与。一个在我们U形桌前方的投影仪屏幕显示出布拉格堡礼堂的前方。从我们这边看，可以看到房间的一个广角，一排排的桌子和人群。在扫视过人群后，我看到安妮，她面向前方坐着。在公共场所，我没有尝试跟她讲话，但是我一直看着她。

观众当中没有人知道那场袭击。安妮看着屏幕。每隔几分钟就有人走到我们的椅子后，弯下身，在我耳边小声说话。每一次他们都说还没有收到美国联邦调查局的消息。当在各个边防哨的团队通过视频电话会议连接表演短剧，以及在布拉格堡礼堂里的朋友和同事为比尔祝酒告别时，我们咧嘴一笑。凌晨3:30过去几分钟后，一名特遣部队成员快步走来并弯下身。

“联邦调查局来消息了，长官。”他告诉我，“结果吻合。PID。”这是确认的缩写。

当观众观看其中一个小品时，安妮看见我起身走出镜头。我快步走到我的办公室并再次致电给乔治·凯西。联邦调查局已经确认了，我告诉他。那个躺在我们审查设施里的人是扎卡维。

在巴格达，J.C.依然醒着。他待了更长的时间，直到所有的团队在接近凌晨4点时宣布“目标确认”。那时他才回去开始他数周里的第一晚真正的睡眠。

6月8日中午前，乔治·凯西，扎勒米·哈利勒扎德特使和总理马利基在巴格达举行一个新闻发布会，宣布扎卡维死亡。总理马利基在一块光滑的木质板墙前用阿拉伯语开始发言。跟两年半前宣布萨达姆倒台的场景相似，听众们爆发出欢呼声和掌声，最终变成整齐的啪啪声。但在讲台上的必胜信念在这时候变得更温和。“尽管基地组织在伊拉克特指的领袖现在死了，但恐怖组织仍然是一个威胁。”凯西将军说，“在联军支持下的伊拉克军队将继续追捕威胁伊拉克人民的恐怖分子，直到在伊拉克的恐怖主义得到根除。”在新闻发布会结束后不久，在伊拉克议会的斗争派系放弃了他们的否决权并通过了马利基的内阁提名，将国家安全部门和什叶派控制之下的内政部和国防部都置于一名逊尼派教徒管理下。

那天晚些时候，史蒂夫在我们巴拉德的机库聚集每一个联合作战中心的人，他授予了应得的嘉奖，给特遣部队审查设施的五名成员——三名审讯人员：杰克、艾米、保罗，以及两名跟他们一起工作的分析人员。在我此后的指挥期间，三名审讯人员继续部署在伊拉克。

那天晚上，我从巴拉德到汤姆·D的中队宿舍会见他们。我们一小群人聚集在他们的会议室，这是距离J.C.的团队花数周监视拉赫曼的地方仅几步远。我在里面颁给了J.C.一枚铜星勋章。中队里的每个人都喜爱和尊敬J.C.。他们知道他贡献了许多，以及在这个过程中他也承受了巨大的压力。在许多方面，他引向那次袭击的工作和所有的行动都是史蒂夫和韦恩·贝尔福特两年前在“大本钟”前奏时开始以来的行动最高潮，当时他们和分析人员以及作战人员一起在费卢杰上空巡逻。他以一贯的谦逊和柔和的方式接受了这枚勋章，并立即提及到此刻正在翻阅我们从希巴希巴和17个其他目标搜集而来的前所未有大量情报的团队。

然后我们到了后院，在那里其他的绿军作战人员、飞行员、情报人员和其他在宿舍里居住和工作的人员以一个半圆围在一起。这里背靠着底格里斯河，这条河平静的黑色水面反射出夜间的橙色光亮照亮这个后院。当他们看到房子里或河对岸城市四周光线时，我只能辨认出昏暗的人影和他们的

双眼。

“听着，很多人都在谈论这一切，这非常了不起。”我说，“我想说的是，我知道走到今天我们付出了什么。我知道为了完成这项任务你们都付出了代价。我们在这里已经有很长一段时间，我们都知道这有多么重要，我只想谢谢你们。”我谈到了汤姆·D和杰森少校的领导，我谈到了J.C.及其团队的贡献。

像往常一样简洁明了，没有人鼓掌和欢呼。年龄和等级仍然把我跟他们分隔开来。但在那一刻，在那片昏暗中，我感觉我就像这些我周围的人的一个兄弟和朋友那般彼此亲密。

“为你们所做的感到骄傲吧，但你们知道，还有我也知道，我们不能放松。”我说，“我们尚未成功。”

他们知道这点。事实上，在我们特遣部队里，没有人认为杀死扎卡维就是基地组织在伊拉克或其引起的叛乱的结束。但两年多来，扎卡维躲避我们的能力给了他一个危险的光环，并挫败了联军的公信力。

他的死不仅仅比其象征意义更重要。这是一个老套的反应，当中某些人指出，有成千上万的人准备取代扎卡维——或任何我们消灭了的领导人。这当然是事实，这个组织新任了一名领导人：扎卡维死亡几天后，基地组织在伊拉克宣布阿布·马斯里将实施领导。然而事实上，根本没有成千上万个“扎卡维”。他是一个独特的领导人。他的魅力、残暴和头脑清醒的坚持都是马斯里或马斯里的继任者所无法相比的。尽管扎卡维的领导风格在伊拉克的叛乱运动中已经出现了裂痕，但他还是在很大程度上凝聚了叛乱者。马斯里缺乏吸引力和紧密的联系来连贯地整理派系。

鉴于扎卡维的教派谋杀战役已经侵蚀了基地组织的全球支持，在巴基斯坦的基地组织领导人听说扎卡维那晚的死亡消息后，很可能在一定程度上松一口气。事实上，扎卡维的最后信息——那年春天一段4小时长的反什叶派的冗长录音在他被杀前4天发布——再次违抗了本·拉登和扎瓦西里攻击美国人而非那么多什叶派平民的意愿。“我们不可能战胜最初的异教徒”，扎卡维鼓吹，除非“我们同时对抗变节的异教徒”。我们部队的一些人做了一个有说服力的假设，如果我们没有杀死扎卡维，他会因本·拉登而退出伊拉克，并得到一个从其倾注暴力至地中海东部地区的基地组织核心的高级职位，他会继续将暴力倾注到地中海东部地区。事实上，在扎卡维死亡前，基地组织的高级领导曾通过派遣两年前在本·拉登和扎卡维之间进行斡旋的阿卜杜勒·哈迪·伊拉基，试图挽救他们在伊拉克的计划。然而，我们驻扎阿富汗的第328特遣队看着伊拉基在瓦济里斯坦变得焦躁不安，当他出发前往伊拉克时，土耳其当局截获了他，并送他回到他被拘留的阿富

汗。

然而更重要的，我们明白讽刺的是在扎卡维死的时候，他自伊拉克战斗的成功让他可能在伊拉克的基地组织其他领导人中不再那么重要。尽管他的工作并非是他独自一人完成，但扎卡维集中的教派屠杀开创了一个在他死前已完成自我推进的循环暴力系统。反政府的逊尼派叛乱不再是唯一的暴力火炉——教派屠杀才是，而且伊拉克对激烈内战的恐惧仍在自我促成。从我们那里跨过底格里斯河，逊尼派和什叶派极端分子在巴格达斗争，随着什叶派经常逃往南部而逊尼派逃亡安巴尔，此前众多混合的社区互相驱逐彼此。在6月中旬过后，这期间有3 149名伊拉克人死于战争的暴力。到7月，当验尸官在巴格达接收了其中90%是被处决的1 855多具伊拉克尸体时，这个数字将上升到3 400多人。我们太晚杀死扎卡维了。他留给了伊拉克一个教派偏执理念和一个初期的内战。

我在后院说完话后单独会见了一些认识的人。我向他们道别并飞回巴拉德，而作战人员继续聚集在宿舍里。在那里，他们拿起他们的装备——因多年使用而软化的厚帆布肩带，带着缺口的头盔垫——走回了黑暗中。

第14章 网络化

2006年6月～2008年6月

2006年6月5日，在扎卡维被杀的两天前，我前往拉马迪跟驻扎在那里的游骑兵一起进行一次突袭行动。之前我去过那里很多次，但现在拉马迪是伊拉克最动荡的城市。联军和伊拉克政府基本上已将这座城市丢给了叛乱分子。在一个拥有40万人口的城市中，只有100名警察在进行日常工作——而且他们大多都躲藏在驻地里。海军陆战队的一支坚韧的连队保护着在那里唯一的领地——在城市中心的一小片建筑，这座城市尚未被四周叛乱分子破坏的地区。没有了叛乱分子可以针对的大量什叶派人群，于是他们把目标转移到美国人身上，而我们的常规部队在那里的死亡率非常高。

接下来的12个月将成为我们在伊拉克长期战争中所面对的最艰难时刻，然而第714特遣部队在推进战斗进程时比以往任何时候都更能干。由于我更专注于任务，因此很高兴我的指挥期可以延长到第四年。但我知道这意味着安妮要孤单一人度过那一年。

当伊拉克成为我们最主要而紧急的目标时，第714特遣部队担任的角色在那时的反恐战争中继续成熟并得到扩大。伴随着第三颗将星加身，我有了额外的影响力，并得到了我在2004年时所向往的资源，从ISR飞机到审讯人员。在战火纷飞的整个地区，我们继续构建一个跨越20多个国家的网络，覆盖的节点从特遣部队战斗能力到单一的作战人员，或是那些大使馆里的情报分析人员。

仅两年前，2004年的夏天，袭击在费卢杰的恐怖分子藏身处“大本钟”已经消耗了我们的大部分力量，在最后两年的指挥岗位上，我掌管着在伊拉克、阿富汗以及其他地方的反恐行动；负责与视察特遣部队的VIP建立友好关系；在战略上协调各战区行动，包括前往巴格达会见凯西将军和他的继任者彼得雷乌斯将军；还要与特区进行视频电话会议以继续驱动我们的跨部门合作。先不说我们职责广泛，如果我们还要面对一些真正的问题，那问题产生的原因也不会是因为缺乏沟通。

我更加频繁、广泛地移动着，自然而然地来到了我们曾面对特别艰巨的战斗或挑战的地区。我的目的是评估复杂的情况，并直接证明我的报国承诺。这促使我那年夏天前往拉马迪。虽然我去拉马迪是为了支持一名上尉，他忠实于我们的分散式管理的文化，做了一个符合他的情况的决策，但我在那里看到了部分714特遣部队在伊拉克战争下一个阶段的愿景。

我们在拉马迪的行动由上尉道格·P所带领的一支游骑兵队伍执行，他们隶属于一支主管安巴尔省的第714特遣部队海豹突击队指挥。现在已经不像几年前，绿军作战人员、海豹突击队和游骑兵之间的整合变得越来越平常。

那天我陪伴他的部队一起在拉马迪进行一次行动。出去前，我见到了道格和一些游骑兵，就在那个被他们称为“鲨鱼基地”的地方。在他们的前哨站，幼发拉底河的南部边缘，垃圾和污水散发出的臭气在华氏120度的阳光下蒸腾，在长年累月弥漫尘埃悬浮物的阴霾下，飘过驻地上空。这里几乎无法呼吸到一口干净的空气。他们从其所在城市的北面位置进行突袭，进入那些常规部队指挥官所称的禁区。

但是，敌人很快就得知这一情况，并在晚上离开了这座城市。游骑兵闯进了目标，费力穿过黑暗的房间，却只发现一些空床。因此道格决定在白天开始行动。游骑兵公开穿过通往西北的主要桥梁进入城里，而且很快就得知交战无法避免了。唯一的问题是，随着他们逐步接近叛乱分子的据点，这场战斗会变得十分险恶。基地组织在游骑兵车队的必经之路上埋藏了爆炸装置，在他们离开的路线上也有，队列中的一辆斯瑞克装甲车就这样在滚滚灰尘和黑色烟雾中消失了。由于游骑兵积极地执行这次任务，伤亡十分惨重。

因为这种情况，特遣部队的其他队伍公开质疑道格冒险进行白天行动的决定。伊拉克夏季明亮的光线，使他的地面部队失去了速度、突然性和夜色掩护等这些突袭的基本原则。这让近距离的空中支援成为一个不可靠的选择。但即使行动增加了风险，我依然支持道格的决策。像我们一年前在西部幼发拉底河河谷进行的战役的早期阶段一样，在一支更强大的常规部队能夺回拉马迪前，我们做我们能做的事非常必要。

见证了几周道格的行动进展，并看到人员伤亡后，我决定跟他们一起出去。当我的副官致电给第16特遣队在安巴尔省的总部，告诉他们我想与游骑兵一起在拉马迪进行一次白天行动时，他们起初以为他是在开玩笑。我的副官说，不，他是认真的。没有我，游骑兵也能进行这项任务，但我想要他们知道，我明白他们的任务是危险的，我欣赏他们的勇气。

在他们的基地，当游骑兵穿上防弹衣准备行动时，我在跟道格说话。他的相貌不太像一般的游骑兵指挥官，然而在他瘦长的轮廓、稀疏的头发和低调的习惯之下，是愈渐明显的激昂活力。当我问他我们将要进行的行动的目的时，他停顿了一下，一个微笑出现在他的脸上。

“我要大幅度削减犯罪，长官。”道格冷冷地说。他在模仿麦格拉夫（McGruff）——一只20世纪80年代针对孩子制作的公益广告中的卡通猎

犬——的行动口号。在拉马迪，这是必要的黑色幽默。

“动手吧，道格。”我说着，笑了起来。

道格和他的游骑兵没有试图自己解决拉马迪的问题。即使他们几乎在每一次突袭中都会受损，游骑兵依然对他们给叛乱分子带来的压力感觉良好。就在我到达前，他们已经与敌进行过4个小时的枪战，并拿下了一间巨大的简易爆炸装置工厂，其炸弹生产者们惊讶地看到游骑兵破门而入，进入他们认为的在拉马迪深处的一个安全避风港。

我们离开了大楼走到院子里，在炎热的太阳底下，四周是响亮的斯瑞克装甲车的引擎声。在最后40名左右的游骑兵登车后，我们出发了。在前往目标的途中，我们停在一个伊拉克农村的商业区外，这儿有一栋3到4米高的单层建筑，建筑前方有一块停放车辆的混凝土地面。在这里我们遇到了一些袭击，但都没有发生重大交火。

游骑兵跳下斯瑞克装甲车，我像往常一样待在后面，看着他们设定一个边界，并开始搜索这栋建筑。像往常一样，我没有说出自己的战略决策。这是他们的责任，而且我觉得这是他们的权利。

相反，在过去的三年里，我学会了仔细观察作战人员的行动：经过多年有价值的日常突袭，他们出于本能的行动和情绪，常常在回到基地后向我描述更多信息。

游骑兵们迅速移动，并从建筑内部和周围聚集了一群当地人，带到前面的混凝土停车区域。为了确保安全，在他们开始辨认时，他们让那些人躺在人行道上，双手放在头后。一个伊拉克人显然比其他人年纪要大。一名年轻的游骑兵在没有具体指令的情况下，检查了一张来自一个汽车维修车间的白色塑料椅子。像平常一样，即使是在白天，这个区域里也不会有女人。我看到一个小男孩，大概4岁，站在一个男人旁边，毫无疑问那是他的父亲。

当游骑兵示意人们躺在地上时，我看着这个男孩。他静静地站着，好像有点困惑，然后那孩子模仿他的父亲躺在地上。他的一边脸贴在路面上，转向他父亲，将他的小手交叠放在头后。

我看着他们，感到不舒服。

我能感觉到自己的四肢和胸腔被那位仍然一动不动躺着的父亲的羞愧和愤怒所贯穿。他一定想站起来，把他的儿子从地上拉起来，让他站直，并抹去那个男孩衣服和脸颊上的灰尘。看着自己的儿子躺着地上，这让他感到

羞辱。对于一个骄傲的人来说，未能保护儿子免受类似的对待让他感觉更糟。

看着这一切，我不是第一次这么想：我们失败起来会很容易。

矛盾的是，游骑兵们烦躁内心中的专业精神，暗示了我们的任务是多么艰巨。尽管道格和他的游骑兵做了那么多事情来让叛乱分子失去抵抗能力，但当他们无法仅仅通过突袭改变拉马迪的形势时——即使是像他们在那天那样专业地展开行动，也可能会使人们产生敌意。我们无法通过战斗来保护人们，只能希望人们理解这些袭击是必要的。但即便如此，这些针对性的行动依然无法解决一个只有全面反叛乱行动才可能解决的更深层次的暴力结构问题。道格和他的游骑兵可以帮忙，但是这还远远不够。

在我拉马迪之行的几天里，“斯科特”·米勒带了一名名叫肖恩·麦克法兰（Sean MacFarland）的陆军上校到巴拉德的地堡来看我。肖恩当时在指挥第1装甲师的第1旅战斗队。他们看到泰勒阿法尔在当时的上校H·R·麦克马斯特（H. R. McMaster）的管理下变得安稳，带着这同样的理念麦克法兰和他的部队——包括5支海军陆战队和陆军部队——负责守卫拉马迪。我曾听说过有关肖恩的优秀事迹，但我想以自己的眼光对他作出评价。

肖恩对我们司令部的探访是我们围墙内外两边的人齐心协力工作的一部分，鞭策我们的工作与常规部队的联系更加紧密。这奏效了。慢慢地，旅长很少看到“斯科特”、迈克·弗林、库尔特·福勒和我待在一起。相反，我鼓励常规部队的军官和他们的指挥官抽出一或两天与我们的突击团队一起进行突袭行动。与此同时，“斯科特”建立了一个所有在伊拉克的旅长参与的每周视频会议。与一个过于隐秘、自己单干的部队不同，我们当时通过内部合作成功连通了特遣部队，并努力推进整个军队的工作。

当肖恩坐下来时，我仔细打量这名身材高大、说话温和的装甲部队军官。“我要夺回拉马迪。”他平静地说，“我们会再次占领这座城市。”

我有点怀疑，不是针对我立即就喜欢上的肖恩，而是因为许多旅长已经试过，但无法在拉马迪减少由叛乱分子带来的暴力。然而他的坚定打动了我。

肖恩解释说他不会让他的军队集中在一个大的前线行动基地，但他会让他们窝在隔开整个城市的一些较小的战斗前哨（COP）中。他谈到了建立一个由当地人组成的警察部队的重要性。他希望发动一次部落起义——6个月前，起义由于冲突和一次周详的基地组织暗杀计划而未能实现——肖恩知道，他需要提供美国的支持和保护给那些愿意团结起来反抗基地组织的部落领导人。

“所以这需要一些时间。”他说。他估计大约需要9个月。

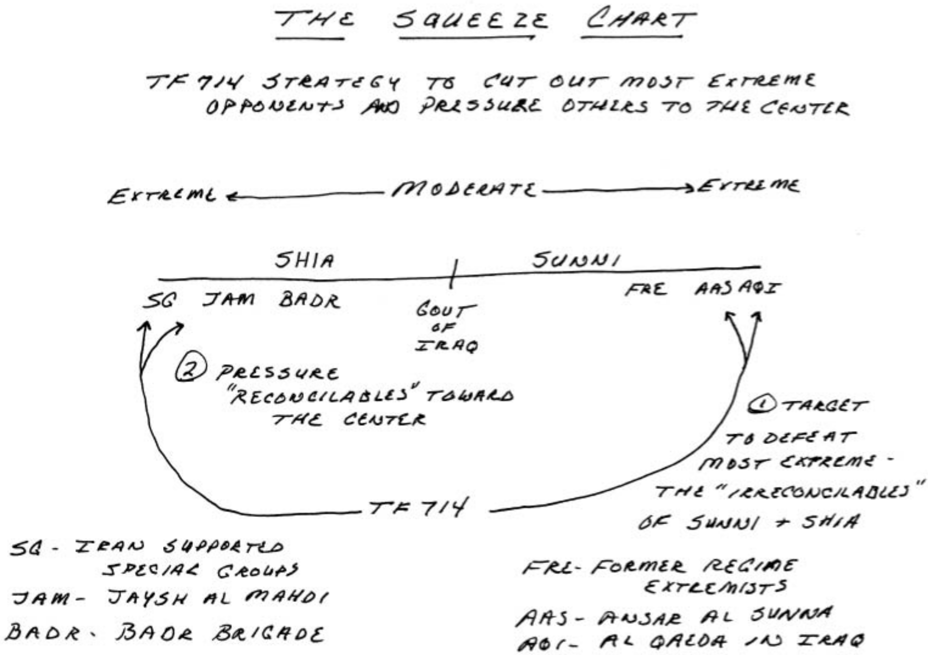
“肖恩，如果这需要花这么长时间，那么我们就有了一个真正的问题。”我说，“你得重整旗鼓开始行动。”

他这么做了。

肖恩和他的伊拉克同伴改变拉马迪的完整过程，是属于他们的故事。但在那一天到来前，肖恩跟我分享的每一个想法，他都在努力推进且使他的队伍有效实行。像所有的反叛乱行动一样，这是一项缓慢、困难和关键的工作。

也许最重要的是，肖恩明白保护一支能针对基地组织的当地警察部队的必要性，及需要一个强大的伊拉克同伴积极领导招募工作。肖恩很快便认定了那名同伴——阿卜杜勒·萨塔尔·阿布·里沙（Sheikh Abdul Sattar Abu Risha）——他像是一个前来参与沙漠酋长选举的人，长有一张瘦削的脸庞和一双猎鹰般的眼睛。尽管他属于强大的都莱姆联盟的阿布·里沙部落，但在正常社会的等级中他是第三级的族长。但拉马迪不是正常的地方——当地政府和更高级别的部落领袖大多已经在暴力行动中逃离了。

由于这种情况经常发生，许多挫折经历激励着萨塔尔。当他意识到真正的敌人是基地组织，而不是他重新定义为客人的美国人时，骄傲驱使他对抗他们。但他也有不纯正的动机：他在拉马迪所掌管的一些有利可图的犯罪企业正受到基地组织的入侵威胁。



（中文图注见附录）

无论如何，他都是肖恩所需要的同伴，在9月，阿卜杜勒·萨塔尔宣布正式开展“觉醒”行动。8天后，萨塔尔代表在安巴尔省的25个部落写信给努里·马利基，要求资金资助和武装自己的部落联盟对抗基地组织。马利基同意了（也许是因为在拉马迪的全都是逊尼派，因此他相信武装当地人只能针对基地组织，而不是什叶派），拉马迪的警察招募工作在伊拉克政府资助下很快便开展起来。

那名族长蓄势待发我们的安巴尔省特遣部队指挥伊桑（Ethan，是一个假名）来看肖恩。

在结束勇敢、杰出的阿富汗任期后，伊桑指挥一支第714特遣部队海豹突击队，他在我们部队里日渐紧连战场的领导中处于先锋地位，并努力让他的目标团队有时屈从于常规部队的指挥官。光秃的头颅和浓密的胡子让他看起来有点像弥赛亚，十分适合他充满激情的领导方式。伊桑来到拉马迪，希望能在他的指挥望远镜筒之外整体地观察这座城市。

“长官，你更看重什么？”伊桑以他礼貌而直接的方式问肖恩·麦克法兰。

“嗯，实际上是萨塔尔族长。”肖恩答道。

“好吧。我们必须让那家伙活着。”

在伊桑的建议下，旅队驾驶一辆美国M1艾布兰坦克，停在萨塔尔族长的房前。除了利用极具威胁性的武器提供保护外，这辆坦克本身成了拉马迪巨大动荡中不可缺少的一部分，也是改变逊尼派情绪的一个前导。起初，萨塔尔族长不喜欢让一辆美国坦克停在他家门前，应他的请求，士兵们用一辆伊拉克坦克取而代之。然而，当伊拉克坦克部队最终离开拉马迪时，一辆美国坦克又停在了他的房前。但此时，萨塔尔和他的美国同伴变得更加互信，且拉马迪周围的人现在把美军的坦克看作是族长对美军产生影响力的证明。随着部落开始转变态度，这种责任现在成了力量的一个象征。

特遣部队在整个伊拉克所经历的变得跟在拉马迪发生的事越发相似——在战争中，这是首次全军规模的反叛乱战斗。在那里，常规作战和特殊作战协调行动，在一个被称为“清除—持有—构建”的反叛乱过程中，协调行动是一个在前两个阶段的支持下学习应用精确袭击的经典案例。我们的行动从针对前政权官员，演变到针对基地组织高级领导人，第714特遣部队现在与常规部队以及其他政府机构紧密联系。我们的网络使我们能够迅速看到和了解到更广泛的形势，并且我们故意采取的分散的战略使我们能够迅速行动。

那些伊桑和肖恩利用在拉马迪的坦克所做的事，凯西将军期望从他的战略高度来完成：培育和引领很有希望但非常脆弱的和解行动。凯西明白这种关系需要改变。简单地加大力度打击逊尼派和什叶派给双方的威胁是不够的。为此，在拉马迪宣布“觉醒”行动正在进行的那一周，我的老朋友格雷姆·拉姆到达伊拉克，他跟萨塔尔发现了一个更好用的武器。

几乎在格雷姆到来担任他的副总指挥的同时，凯西让他负责调和工作——把反对派团体甚至那些目前正在战斗的反对派，引向一个持久的政治解决方案。格雷姆将协助引领“觉醒”行动，这一行动在其早期阶段几乎是完全分散的，且不像其名字传达得那般广泛。一开始，逊尼派没有出席干部会议并声明其立场。

凯西对格雷姆的指导在我意料之内。尽管书写这一章节期间我不太注意，但乔治·凯西一直在鼓励反叛乱，通常被称为COIN，并做得很好。2005年底，他在塔基创立了“COIN学院”来根除传统思维模式以及策略——这一策略主张在人民之间根除紧张不安的情绪，这种情绪会助长仇恨与叛乱的。肖恩·麦克法兰的士兵在他们接近拉马迪的早期引用了学院教师的训词。

9月跟凯西会面后不久，格雷姆来到巴拉德探访我。我在停机坪上跟他见面。尽管他在最严峻的时刻进入伊拉克，并肩负一个艰巨的任务，但当他走下直升机时，看起来很有活力，很乐观。错过了伊拉克前两年的战斗，

让他感到一名军人的特殊内疚。当战争进行时，他因为执行卫戍任务而没有在场，来到这里他感觉自己像一名吹牛者。拥抱过后，我们走过人行道来到714特遣部队的棕色机库。

拉姆，这名苏格兰人，是一个特别的军人和同伴。他标志性的姿势——前臂交叉在胸前、竖立的姿态、黑色的眼睛和潜在的坚韧，让他像一位19世纪的不带拳击手套的拳击手。除去主张不说，格雷姆喜欢阅读，但他总是被某个特定的目的驱动，找到几本书然后反复阅读——哈特写的威廉·特库姆塞·谢尔曼的传记，荣格尔的《钢铁风暴》（*Storm of Steel*），卢梭的《社会契约论》（*The Social Contract*）——把它们变成战斗、领导和生活的手册。他为了指挥部队而探究过去，这让他对残酷的历史事实有了非同一般的认识。拉姆总是冷嘲热讽地预言，美国军队总可以培养出舍得卖命、乐意吃枪子儿的士兵。他的解说在学术上有细微的差别，但被他的苏格兰口音所淡化，并常常混有丘吉尔式的词汇——“我们会给这些……”，他的这种表达方式就像幕后工作者一样无形地塑造了自己的特色。在某种程度上，很少人会用这样的方式，尤其是那些刚刚参与这些讨厌的小型战争的美国人，格雷姆——一名不仅在巴士拉，还有在阿富汗战争和爱尔兰冲突中经验丰富的军人，表达了他对托马斯·霍布斯的人类思想观点的赞赏。

当我们进入机库，走过桌子和屏幕时，格雷姆跟许多熟悉的面孔打招呼。自从他于2003年12月结束在巴士拉的指挥后，英国特种部队已经成为完全成熟和高度重要的第16特遣队的成员。除了他们在南方的工作，自2005年中期，当我们让大部分部队离开伊拉克中部去阿加伊姆战斗时，他们在镇压巴格达汽车炸弹的网络中一直非常重要。没有了英国军队持续给巴格达的叛乱分子施压，我们担心叛乱分子会迁移并远离我们在幼发拉底河的战场，那我们的工作将徒劳无功。后来，作为一名曾在SAS工作的前军队指挥官，英国特种部队的司令官“兰博”在他们的部队里一直深受爱戴。由于他声名显赫，他仍然是我们特遣部队密切关注的人。

我们在房间聊了一会儿并进入正题。格雷姆解释了建立一个能够进行战略调和计划的组织的想法。简言之，格雷姆提出，跟我们最暴力的敌人对话，看我们是否可以改变他们的想法。

在剖析我们面临的不同“类型”的敌人时，格雷姆谈到这些团体都可以划分成“可调和”（reconcilable）或“不可调和”（irreconcilable）的类型。尽管极端的逊尼派和什叶派尼兵或许属于后者，但大部分成员都属于前者。这两者之间夹着伊拉克政府——或是那些支持新伊拉克计划，或至少不是积极抵制它的参与者和团体。某些团体——即逊尼派圣战组织和亲伊朗的什叶派——不可能接受联军的计划。但是其他人通过威胁或诱惑可能会被说服，走向政治中心。因另一些人之前已就这种细微的差别谈论过，格雷

姆“可调和”和“不可调和”的说法很快渗透到了其他联军当中。他的措辞将我们称之为“紧缩图”（squeeze Chart）的东西概念化、可视化，告诉我们这些团体会如何被分离或他们会如何被重新导向。当他争论征战“不是一个独立的现象，但会以不同的政治方式延续”时，喜欢用克劳塞维茨那句没有说完的话提醒怀疑的人们。“而对政治来说，这肯定有回报。”格雷姆补充道。

即便如此，格雷姆依然提倡无情的针对性打击。随着联军更有效率地针对叛乱分子，他们要么回到角落里并战斗到死，要么走出来。格雷姆的调和计划属于后者，在这两者当中，这是一个更有吸引力的选择。格雷姆提议找到那些畏惧极端分子的团体并说服他们，即使他们不想和美国以及伊拉克政府结盟，但让他们拒绝与顽固分子结盟也会有助于军方的工作。关键是摸索团体之间的裂缝和缺口。

将我们的工作和格雷姆的战略参与项目——这行动曾取了数个名字，但最终取名为部队战略参与项目，或称FSEC——连接起来，将进一步重新定义我们完成目标时渴望实现的那种“精确”。由此而论，精确不仅意味着杀死或捕获目标个体并离开房子，或让它们周围的平民安然无恙。相反，这些精确的行动需要通过改变某些团体的思维或行为，让他们走到正确的方向，实现理想的第二和第三阶段效果。

尽管这听起来符合逻辑，但拉姆提出的想法将饱受争议，特别是在714特遣部队内部。格雷姆提议释放的许多强硬领导人都是我的人花了他们生命中宝贵的数年时间所捕获的，并且，他们在这个过程中失去了手足和朋友。一旦说服他们，格雷姆的计划将意味着放走那些人，并希望他们以有利于我们的方式，改变其前同伴的态度。这是一个艰难的选择，没有我和我下属的支持，他的计划将会胎死腹中。

我立刻借调出第714特遣部队的成员配合他的项目。我这样做的一部分原因是我了解并信任格雷姆。同时我觉得格雷姆的概念是一个必要的策略。到2006年秋天，我感到局势的改变需要我们成功。让敌人说话只是一个开始。

格雷姆的军事生涯，尤其是30年前作为一名士兵的经历，使他在目前的任务中拥有了独特的能力。当格雷姆是一名年轻军官时，他的第一个任务是在1973年的爱尔兰冲突顶峰时期巡逻西贝尔法斯特街。他后来多次在北爱尔兰服役，其中一次，格雷姆不得不在他的苏格兰圆扁帽下咬紧牙关，看着人们因杀害他路过的好友而在法庭上被定罪，那些人脸带阴险的笑容，他们的手握成枪的形状指向他，并像锤子般弯下他们的拇指。这段经历让格雷姆更长远地了解到这些战争是如何进行以及如何结束的。马丁·麦吉尼斯（Martin McGuinness），一名被定罪的爱尔兰共和军领导人，在格雷

姆巡逻的贝尔法斯特街已是臭名昭著。现在，格雷姆将提醒他的美国同伴，麦吉尼斯刚刚结束其在北爱尔兰教育部副部长的任期。

格雷姆说话带着一种对军人的尊重，甚至当他描述我们需要理解敌人的信仰和逻辑方式时，他的话语中也带有某种同情。然而他的语调很容易就能从慷慨转变成带有威胁性。

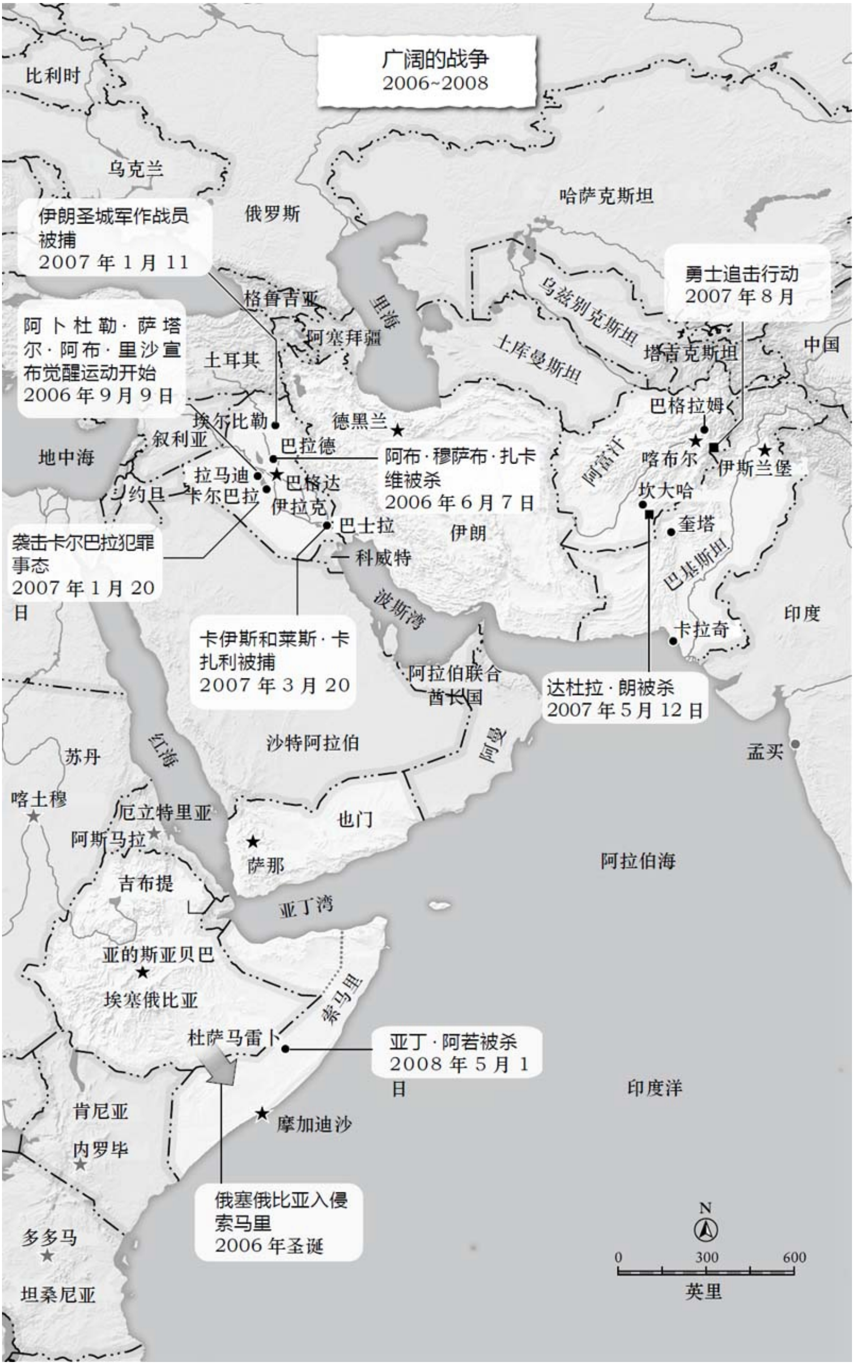
“我们可以给他们提供一条出路，我们可以向他们展示我们的白天突袭，没错。”他说，“但如果他们不接受，我们就送他们进那座该死的坟墓。”

战争的进程似乎在逐渐失控，美国国内的争论也开始变得激烈。11月7日，星期二，在中期选举期间，民主党重新成为国会的多数党。这次投票被普遍视为是对伊拉克战争和布什政府对其处理方式的一个裁定。

选举后的第二天，布什总统出现在白宫东厅，并宣布，他和拉姆斯菲尔德已经“同意，现在是五角大楼更换新领导的时候了”。总统宣布他将提名罗伯特·盖茨（Robert Gates）博士接替空缺的职位。在那时，盖茨担任得州农工大学的校长，但他一直是中情局的人。到那个月为止，许多美国人也认为这场战争十分接近失败。在10月，伊拉克平民的死亡人数比这场战争的任何时候都要多。107名美国人死亡，近800人受伤。每个月超过10万名伊拉克人逃离，大多都是受过教育、有办法逃出国家的中产阶级。人们对努里·马利基带领这个国家走出教派杀戮的信心或许已跌至最低点。然而，新生的“逊尼觉醒”（Sunni Awakening）在壮大。

五角大楼和白宫在讨论相互矛盾的行动方案。延续当前的策略是其中一个选项，据说一些人要求迅速撤出美国军队，其他人主张扩大兵力。但是额外的军队跟“觉醒”行动一起能发挥作用吗？

随着政府内部争议和美国的支持下滑，逊尼派叛乱分子制造的教派暴力继续发展。在感恩节，逊尼派叛乱分子在萨德尔城的一个密集人群中引爆5枚汽车炸弹，同时炮击什叶派贫民区和卫生部。那天合计有202名伊拉克人死亡，250人受伤。这是最致命的一次袭击。可悲的是，更严重的伤亡随之而来。



“长官，”那年秋天我告诉凯西，“我们要打败基地组织。他们的领导层正在

分裂。我们能感觉到。我无法证明，但我能感觉到。”我们的一些评估或许是一厢情愿的想法——在他们崩溃前我们到底需要杀多少这些家伙？但在我的乐观背后也有度量——例如，持续针对基地组织的领导层，迫使年轻、缺乏经验的领导人走上关键的岗位。让我更有信心的是，第16特遣队进行的一系列迅速袭击，为可能带来的分裂并削弱逊尼派叛乱的行动创造了黄金时机。

临近11月底，在巴拉德地堡背后第16特遣队使用的小房间里，我坐着听M.S.的汇报——其坚韧和镇静对6个月前狩猎扎卡维的最后阶段十分重要。在那个月的一系列的袭击中，第16特遣队抓获了大部分的安萨尔逊尼军的领导人，包括该组织的至少10名最高领导人——3个全国性管理者、1名创始人和7名来自阿加伊姆、巴古拜、提克里特等不同地区的埃米尔(注)。M.S.指向一幅敌人的网络图解，描述每个捕获对象以及这对该组织逐渐增加的严重影响。

为了说服他们参与调和行动，一个敌方组织往往必须认为他们正在走向失败，或者至少要相信它不能赢。就像我们刚刚做的，除掉组织的领导层要走一段很长的路。格雷姆很快便把工作集中到这些在我们监护下的头目身上。除此之外，格雷姆试图在逊尼派辅助者组织和基地组织之间制造裂缝。

在给扎卡维以及其他从阿富汗逃离美国轰炸的基地组织成员提供庇护后，安萨尔逊尼军在叛乱期间采取了许多基地组织的策略，包括斩首和滥杀平民。最触到我们痛处的是，两年前他们曾派遣沙特的自杀式炸弹袭击者进入摩苏尔的帐篷食堂。多年来，伊拉克的基地组织曾试图正式将其归入旗下。但是，扎卡维太过狡猾。这个团体的库尔德领导人通过秘密渠道，向基地组织的领导人报告，作为一个“宗教异端”，渴望权力的扎卡维不是他们的宣传重点，他们做了一个可怕的选择，把他们的财富投放在他身上。除了这些持续的紧张之外，两个团体合并的谣言在那年秋天再次出现。

格雷姆最初把他的时间集中在一名囚犯身上，安萨尔逊尼军的虔诚埃米尔，一个名叫阿布·韦尔（Abu Wail）的人。每10到14天，格雷姆就把阿布·韦尔带出来谈话。格雷姆确认过这名埃米尔的身份，允许他脱下橙色囚服，清洁自己并穿上伊拉克长袍。守卫把那名埃米尔带进房间，除去他的镣铐，让他单独和准备了茶招待他的格雷姆待在一起。当门关上时，主电力系统照亮了这小小的房间，甚至照亮了他们会面之地——更大的莫德客厅。在其他任何时刻或任何地方，这两人坐在那里，中间只隔着一张桌子和两小杯金色的热茶，都可能试图杀死对方。正是这种相互承认让他们能够沟通——格雷姆一生中的大多时间都在狩猎像阿布·韦尔这样的人，并且，只要有一点机会，这名埃米尔就会见识到格雷姆的苏格兰脾气。硬碰

硬。这些对话没有任何联合国技术专家或国务院的外交官可以进行，无论他们拥有多么熟练的技能。

在他们的谈话结束时，这名埃米尔将被送回拘留处，直到下一次见面。渐渐地，不可思议的事发生了，这两人之间建立了一种彼此的尊重，这促成了日后的成功。在那年12月他们的一次会面快结束时，那名埃米尔向格雷姆坦白了。

“你知道，”他一字一句地说，“你们是一支侵略军，不要试图告诉我你们会有什么不同。我们就是这么看待你们的，你们在这里并不受欢迎。”他以他从容的方式对格雷姆解释说，他从《古兰经》所领悟的指引是，如果侵略军威胁到了他们的信仰和生活方式，他必须长年甚至延续数代来抵抗它。他停顿了一下，格雷姆继续往下听。“我们关注了你们三年半。我们在叙利亚、沙特、约旦和伊拉克曾讨论过。并且我们已经得出结论，你们没有威胁到我们的生活方式。而基地组织有。”

这是一次巨大的突破——表明如果释放这名埃米尔，将可能产生什么影响。因此在2006年12月的最后几天里，当伊拉克的新闻都是报道萨达姆的绞刑时，联军从监狱释放了阿布·韦尔——FSEC初步战略开始。他们无条件释放了他。我们需要他成为安萨尔逊尼军的一名可靠成员，以搅动他们的思维，转移他们的方向。让他会见一个西方人或间谍会使这项计划处于危险中。无论如何，我们担心其多疑的同伴可能会杀了他。

“安妮，又是一个天各一方的圣诞节。”我给她写电子邮件。我正准备和在阿富汗的部队度过那一天，然后乘坐我们的飞机在午夜飞抵巴拉德。我的圣诞节将在探访伊拉克的军队中度过，而安妮和从大学回家的山姆一起，按照他们的传统在当地一间中国餐馆享用平安夜晚餐。这是连续第三个没有我的圣诞节，尽管她并非一人，但一定很寂寞。

“我们从未真正期望过眼下这种事情会发生在我们的生活中，”我在电子邮件中继续说道，“但我仍然相信我们作为一个团队所做的，是对我们为之服务的国家和人民所承担的责任。你知道当我看见拥挤的商场和这么多过于贪婪的美国人时所感到的失望。但当我在小小的职位上看到那些处于危险中却依然相信他们的事业和责任的年轻的美国人时——他们迫切需要看到领导者也能够践行这些价值观和奉献精神，值得自己跟随——带着平静的信心坚持我们所提出的价值观，忍受分离便变得相当容易。”

我的想法对我跟对她来说是一样的，安妮总是明白我想要说的。对我来说，这意味着留在前线部署军队。这对她来说一样艰难，除此之外安妮没有选择。这对我所追求成为的领导者来说是必要的。分开这么长时间十分痛苦，而且她一直感到担忧。但她为我感到骄傲，而这意味着一切。

当我写信给安妮，以及其他数千名错过圣诞节的士兵发邮件或打电话回家时，布什总统已经批准了一个在伊拉克的新战略，它会经过几个月的审核直到次年春天。在圣诞节和2006年的最后几天，他权衡这项沉重的决定——他需要增派多少军队前往伊拉克作为这条新出路的一部分。他最终决定派遣5个旅的兵力和2个海军陆战队的营，主要集中在巴格达加强安巴尔省的防卫。在伊拉克的战争将要创造更高的纪录。

在伊拉克的军队扩张高峰，另一片大陆上的紧迫发展吸引了我的关注，并驱使我来到亚的斯亚贝巴。2006年的圣诞前夕，埃塞俄比亚军队入侵邻国索马里，然后这里被一场内战所分裂。6个月之前的6月，伊斯兰法院联盟（Islamic Court Union）——一个伊斯兰宗教法院和伊斯兰激进团体组成的庞大组织，宣称控制摩加迪沙和索马里南部的大部分地区。其中一个主要的激进组织，索马里激进伊斯兰组织青年党，又称“青年党”，主要是通过其拥有超凡魅力的创始人——亚丁·哈希·阿若（Aden Hashi Ayrow）——与基地组织的关系迅速发展。我们相信青年党在庇护一些基地组织的高级成员，包括东非基地组织的头目阿尔·塔哈·苏丹尼（Abu Taha al-Sudani），以及众多1998年大使馆爆炸案的幕后者。

尽管埃塞俄比亚行动不是什么大的意外——他们入侵并镇压了一场他们认为威胁到埃塞俄比亚东部地区的叛乱——但美国的政策对这起像是一个潜在机会的事件的态度并不明确。随着伊斯兰叛军被迫逃避埃塞俄比亚部队，逃亡的基地组织成员将变得更脆弱，也许会长时间暴露，被我们捕获。

利用少量的情报收集设备和美国飞机船只的定期援助，美军锁定了我们可以精确找到的基地组织领导人，并给其他人施压。由于我们进入索马里的行动受到限制，所以这是一次危险、困难的行动。在接下来的几个月，美国提高其能力，在索马里寻找和锁定之前躲过了我们追捕的基地组织领导人。美国希望与埃塞俄比亚建立一段密切的交往，所以我的团队和我反复访问亚的斯亚贝巴，缓慢、谨慎地与他们建立友谊。由于我的职位日渐需要与其他国家建立伙伴关系，因此，对我来说最困难的是，埃塞俄比亚对美国的意图和可靠性毫不掩饰的怀疑，一直伴随着我前往伊斯兰堡和萨那的旅程。

这些有时在一天内往返亚的斯亚贝巴的旅程，是我最后两年指挥期中常有的事。在这个地区附近的连续行动常常安排得一分不差。我的指挥团队——随着老的成员被晋升到新的职位，拥有同样才能的人替代了他们的位置——在多次飞行中伏在他们的笔记本电脑上发送电子邮件，通过安全的飞行音频和视频电话会议连接到地面总部，他们穿着平民服装，手拿着安必恩（一种安眠药）。在起飞前，我们聚集在SAR外头一片漆黑中，回来时，我们的团队都是一副筋疲力尽的样子，几天后，我们的旅程就成了众

所周知的“痛苦列车”。

2007年1月10日东部时间晚上9点后，布什总统站在白宫图书馆的讲台上，坦诚谈及在伊拉克的战争历程。他承认，这项任务面临着许多挑战，然后他宣布了一条“新的出路”。布什形容，这条部队将改变他们行动方式的出路，包含了反叛乱原则。最有争议的是，他宣布他将增派近3万部队，他们大多会被派去保护巴格达。这是一个在大多观点坚定倾向于另一个方向时所作出的勇敢决定。

这些部队在巴格达和整个伊拉克的实质影响将在未来几个月变得清晰。但是等到这些部队在那年春天开始提前到达时，伊拉克人已经经历了将近4年的暴力和不稳定，总的来说，他们已筋疲力尽。

对逊尼派来说，未来充满了危险。他们担心随着萨达姆的倒台和社会复兴党的瓦解，一个受伊朗影响的什叶派多数党国民政府的出现将会剥夺他们的选举权，许多人加入了一个日渐由扎卡维的极端主义所左右的叛乱。一开始，他们以为能够成功驱逐美国，并从什叶派手中改变伊拉克规则。但经过多年的奋斗，这种做法的前景变得黯淡，并且，随着什叶派民兵组织日益恶化的袭击，美国带领的联军变得不太像一个敌人，而更像是一个对抗什叶派杀人小队的必要保护者，和一个在伊拉克权力斗争中至关重要的仲裁者。新兴的逊尼派觉醒运动反映了这种局势，美国利用增兵加强这种局势来实现他们的承诺。

增兵的质量比规模更重要。到2006年年末，美国军队是我们投放在战场上的最优秀的部队。在战区中或重返战区的部队愈渐富有经验并更加聪明。他们中有像肖恩·麦克法兰和麦克·科尔肖（Mike Kershaw）这样的指挥官。他们的旅最终征服了一直是基地组织避难所的南部地带——巴格达郊区塞菲耶。

然而，与所有这些积极的无形资产相反，我们作为一个国家和一支部队也不可否认地感到了疲倦。

在宣布伊拉克“新出路”的全国电视讲话中，布什煽动性地谈及亲伊朗势力对新伊拉克计划所构成的威胁。“在伊拉克的成功还需要在面对极端挑战的情况下保卫其领土完整并稳定该地区。”他说。叙利亚和伊朗的“政权允许恐怖分子和叛乱分子利用他们的领土进出伊拉克。伊朗对叛乱分子袭击美国军队提供了实质性的支持。我们将瓦解他们对部队的袭击。我们将中断来自伊朗和叙利亚的支持。我们将找出并摧毁给我们在伊拉克的敌人提供先进武器装备和训练的网络”。

将近三个月来，第714特遣部队一直针对布什总统所说的亲伊朗势力。去

年秋天，凯西将军曾要求我们开始针对特定的什叶派极端分子，尤其是伊朗支持的“特殊组织”。当时，正如罗伯特·盖茨在那年冬天解释说的，这个国家有4类暴力冲突：针对联军和伊拉克政府的逊尼派叛乱；针对什叶派和西方人的基地组织恐怖主义袭击；逊尼派和什叶派的教派冲突；以及什叶派对什叶派的暴力——主要是在伊拉克南部的非意识形态权力斗争。

像迈赫迪军（又称JAM）的什叶派组织，迫切希望沿着一条反对驻伊多国部队的路线行走，他们创造了一个不稳定的休战现状。然而，在表象之下他们是一群由秘密圣城部队支持的险恶分子。这些叛乱分子操纵着一个富有侵略性的、看似无约束的网络，传送包括加工成能摧毁联军部队的简易爆炸装置材料（又称EFP）。他们还给伊拉克的特殊团体提供训练和建议。

在我让他们掌管的第16特遣队看到绿军的反应后，我认为将什叶派目标转嫁到一个现存的特遣部队身上，分散其重点是一个错误。因此我决定创建一支新的特遣部队：第17特遣队将会把重点集中在什叶派目标身上。像很多事情一样，这说起来比做起来容易。现在我们的任务加倍了，而ISR、直升机和拘留设施却没有增加。我们请求或借用我们将要使用的东西，但新的任务将不可避免地让第16和第17特遣队争夺相同的资源。

强硬派和伊朗支持的什叶派民兵组织接受了来自伊拉克官员的同情和积极支持，这意味着我们的袭击让我们进入了阴暗的政治世界。2007年1月11日，在布什总统讲话的第二天，第714特遣部队遵照临时通知，对在伊拉克北部埃尔比勒的一座伊朗设施进行突袭，旨在捕捉我们相信负责指导圣城旅在伊拉克活动的穆罕默德·贾法里（Mohammad Jafari）。但是，我们的军队拘留了5名后来被称为“埃尔比勒五人组”的伊朗人，他们被判定是伊朗革命卫队的成员。这些人被审讯并最终在接下来的两年半里被拘留，作为与伊朗进行外交斗争的人质。9天后，也许是为了复仇，其中一个最臭名昭著的什叶派特殊团体进行了一次背信弃义的激进袭击。

在1月20日的傍晚，一行8辆带有浓茶色车窗的越野车停在伊拉克卡尔巴拉地方联合协调中心最外面的大门前。这个小前哨站配备有伊拉克和美国士兵，他们相邻住在一起。据目击者后来说，在前哨的大门处，越野车里的一些人穿着美国陆军制服并亮出假身份。他们被允许进入，车辆隆隆开过里面的一连串大门。进入营地内院后，大约十几名武装分子跳下车。一些人走到一个美国士兵的宿舍门口，用他们的武器射穿大门。其他人点燃美军的军车。他们在一个房间杀了那个美国人，并重伤其余三人。袭击在几分钟内结束，袭击者迅速逃进了夜色中。据美军士兵说，在基地里没有伊拉克人受伤或者表现出任何惊慌，这增加了美国士兵对他们可能同谋参与的怀疑。随着军车的墨黑烟雾翻滚到院子上方的空中，美国人想起了一个令人不安的事实：袭击者捉拿了4名美国人。

那天晚上晚些时候，在车队经过他们的其中一个检查站后，追赶他们的伊拉克警察遇到了其中5辆越野车。他们在离巴比伦的邻近省份卡尔巴尔约20英里处停了下来，门半开着。在里面，他们发现那4名美国人被戴上手铐并遭到枪击，一个人被子弹直射进胸膛，其他人被射中四肢或头部。其中三个人已经死亡，第四个人头部受枪伤，在伊拉克警察试图做心肺复苏时死亡。袭击者抢走了这些人的身份证。但在黑暗中，手电筒照亮了其中一名逝去的美国人的名字：一名年轻的中尉，从西点军校毕业不到两年，在他的最后时刻，在他离开人世的越野车蒙上的伊拉克的尘土中潦草地写下了自己的名字。

我们无法立即确定是谁策划和进行了这次行动。我决定要把他找出来。

---

1. 埃米尔（emir），阿拉伯国家的贵族头衔。——编者注

第15章
漫长之战

2007年2月～2008年6月

2007年2月10日，乔治·凯西将军将驻伊多国部队的指挥权转交给戴夫·彼得雷乌斯。当我指挥第714特遣部队时，我一直避免在伊拉克和阿富汗参加公开活动，因此我没有参加上午的交接仪式。但我及时飞来，在凯西将军离开这个国家前跟他道别。仪式结束后，我们在他去往美国前一直居住的旅店里见面。经过两年半一起在伊拉克服役的时光，一条纽带已经把我们绑在一起，共同度过无数困难的时刻。凯西像从前一样平静和乐观地对我们部队所做的一切表示感谢。我送给他一份来自第714特遣部队的小纪念品。

对我来说，我只想传达我对他的谢意，感谢他给予我的团队的毅力和支持。我们都知道在未来的几年，他会得到更少的信任和不应得的谴责，但这往往带有地区性的偏见。他一直也是坚强可靠的人——在他的指挥期间，他一直是一名非常职业的指挥官。

一个月后，约翰·阿比扎伊德结束了他担任司令部指挥的任期，彼时他在这个职位上已服役近4年。在结束失败的领导后，一段故事便有了新的开始。一些媒体和专家注意到这个主题是制造新闻的好机会。

这是一个我无法赞成、过于简单的分析。我不倾向于将这些错误个人化，因为这其中有许多的原因。我当然表达了我的看法。事后看来，我们一直在执行的战略是不够的。约翰一直认为美国人在这个国家的存在煽动了暴力，给一个民族主义叛乱提供了借口。根据我的经验，这是很难下定论的。他认为，通过限制我们的进入和加速我们的撤军，我们可以避免产生更多伤亡。同样，乔治·凯西的战略是快速提高伊拉克人的能力，以保护和管理他们的国家。他们没能准确预料到的是，毁灭性的教派主义迅速控制了这场冲突，在很大程度上从单向的逊尼派反政府斗争转变成一场残酷的内战。最后，教派主义引起的暴力的等级对伊拉克政府来说过于严重，需要美国军队来制服它。

事情可能会有所不同吗？当然。我们不断学习和改善，但在2007年2月，我们起航的位置并不是我们原本所希望的。

约翰·阿比扎伊德和乔治·凯西都曾带领工作度过困难时期，并给予了第714特遣部队可靠、关键的支持。没有他们的指引，戴夫·彼得雷乌斯不会那么

快着手处理这个极为致命的目标组织。当我看到常常针对他们的单纯化批评时，我都会想起退役将军弗雷德·弗兰克斯（Fred Franks），一名曾在第一次海湾战争中带领一支部队的独脚将军曾经告诉过我的东西。

“记住，不管你在你的服役期间做过什么，或者完成了什么，你与军队的最后关系，”他平静地说，“都将是一个否定。”

多年来，我都误以为弗兰克斯的评论是一种怨恨。但随着时间的推移，我发现他是在训诫我不要在错误的地方寻找自尊。他提醒我哪些人的尊重才是真正重要的。

那个月，肖恩·麦克法兰在拉马迪的指挥任期也结束了。在过去的9个月，我定期返回这座被围困的城市，但在其中一次视察中，我被所收到的反馈所震惊。

“伊桑，”我问我认识的一位海豹突击队中队指挥官，“现在进展如何？”

“长官，”他激昂地说，“已经有了极大的改变。”

我歪过头：“在哪些方面？好的还是坏的？”

“非常好，长官。”他说。伊桑概述了他和他的海豹突击队所看到的改变。“麦克法兰上校和他的人正在收回拉马迪。”

在那里的巨大改变付出了高昂的代价。肖恩的部队有500多人受伤，他们的85名战友死在夺回拉马迪的战斗中。

当肖恩和他的军队将基地组织控制的人民解放出来离开这里时，第17特遣队正要执行一项任务，在另一方面，其情报收获将拉大马利基政府和什叶派极端分子之间的隔阂。

2007年3月19日晚，当时的指挥官约翰·B带给我紧急的信息。从之前的9月开始，他命令一个来自海豹突击队的中队——4号团队，成为第17特遣队一部分，在整个秋季，第17特遣队一直依赖第714特遣部队的空中力量和情报机构。但为了精简第17特遣队的运作，在1月初，我们正式把其完全置于第714特遣部队的战术控制下。

当我在2002年5月与第180联合特遣部队部署到巴格拉姆时，身形像樵夫一般的约翰·B是我在阿富汗首批遇到的第714特遣部队人员之一。约翰·B穿着平民服装，留有一把大胡子，他最初给我的印象就像我从前遇到过的半吊子。但他不同。

约翰·B没有那种我讨厌的傲慢，我在其他特种作战人员身上曾看到这种优越感，并试图在第714特遣部队里消除这种思想。当我在2003年加入指挥时，我们便一起工作，有一个可信的同伴在新的第17特遣队里让人感到安心。他曾参与了大部分行动，进入像萨德尔、卡尔巴拉和纳杰夫的据点，他理解政治的余震可能波及即使是最精确的突袭。那天晚上，他要求进行一次将不可避免地扰乱到许多伊拉克人的行动。

当时，政治的敏感性列出了一份我们无法特意针对的什叶派非正式名单。其中一个不能碰的目标是卡伊斯·卡扎利（Qais Khazali），他是一名30岁的男子，穆克塔达·萨德尔（Muqtada al-Sadr）的父亲大阿亚图拉穆罕默德·萨德尔在1999年被杀前，他曾担任萨德尔的助手。2003年，也就是美国主导的入侵行动的第一年，卡扎利当时在协助穆克塔达，后来他从中分离出来，带领其中一个指定的特殊团体。他的网络被认为特别危险，然而他同时拥有强大的政治关系，并作为萨德尔的一个潜在替代者而被经常地讨论。

尽管我们不能碰卡伊斯，但他的弟弟莱斯却并非如此。那个3月的晚上，约翰·B解释说，莱斯出现了。那天晚上的天气特别糟糕，飞机停飞。但根据截获的情报，约翰·B的团队相信他们找到了卡扎利的弟弟。然后，在接下来的几个晚上，他们认为莱斯身处巴士拉——一座拥有大量什叶派人口的港口城市——的一间房子里。约翰·B计划在我们失去线索前捕捉他。

这次行动带着许多风险。从巴拉德到巴士拉发动一次袭击涉及一段漫长的飞行。更重要的是，我们对遥远的南部并不了解，尽管我们跟英国士兵的关系良好，但我们并不熟悉巴士拉内部和周围的几处结构。我知道我们可能会引起马利基政权内部的强烈抵制，但我放手让约翰·B去做。

3月20日晚，约翰·B和他的第17特遣队作战人员走进飞机，经过近3小时的飞行抵达巴士拉。在那里他们将会通过联系常规部队、情报伙伴和正在移动的英国特种作战人员而得到扩张。在巴士拉的英国士兵在帮忙推广情报工作和规划行动，以及在即将到来的袭击中扮演一个重要的角色。随着第17特遣队乘坐车辆接近，他们在黑暗中秘密建立一条警戒线，并打算在不开火的情况下拿下房子。这时，英国部队把他们在巴士拉周围地区的驻扎看作一个阻滞力量。在巴士拉其他地方，英国军队陷入一系列的枪战中，转移什叶派叛乱组织包括莱斯的“正义联盟”的注意力，而这可能将任务转变成一件代价更高昂的事情。

正如预期的那样，他们发现莱斯·卡扎利连同其他7人在房子里。几分钟后，发现其中一个捕捉目标可能会把事情复杂化。

“嘿，长官。”约翰·B致电我们的联合作战中心。像往常一样，我打开扬声

器，“我们捉到了卡伊斯。”

这是一个有意思的时刻。尽管我们没有针对他，但卡伊斯的出现并没有完全出乎意料，我们早已怀疑他是一个特殊团体的领导人。第17特遣队还比较年轻，而在1月抓获的埃尔比勒五人组所带来的影响依然清晰地印在我们的脑海中。但是考虑到其他目标，我们知道我们得拘留他，并迅速传话给戴夫·彼得雷乌斯将军。

回到在巴士拉的机场不久后，团队聚集所有的囚犯——莱斯和卡伊斯，以及一名似乎聋哑的阿拉伯人——和相当多的捕获情报，朝北飞往巴拉德。在清晨降落时，我们的团队花了数小时兴奋地筛选材料。当他们研读检获的电脑时，一名能说流利阿拉伯语的年轻海军上尉无意中发现了一份22页的文档。那份文档似乎把卡伊斯与在卡尔巴拉前哨战的袭击联系在一起，并有详细的计划以及事后评估。里头的材料包括取自那4名在沙漠中无名死去的美国军人身份证。

这些关系的轮廓在随后对卡扎利的审讯中变得更加清晰，这份文档显示出来自伊朗圣城军对他们的网络的明确支持。具体地说，伊朗通过给卡扎利的人提供营地里的生活细节，从而支持了那次卡尔巴拉的袭击。我们早就怀疑有伊朗的参与，但从未在这样坦白明显的条件下证实。

在之前的突袭中，我们被迫放走牵连广泛的囚犯，我预期我们将会面临释放卡伊斯的强烈和直接的压力。但当我看到这22页文档确凿证据的后，我们不再可能释放卡伊斯。为了说明我们的情况，我们派遣了其中一名最优秀的分析员，一位名叫莎拉（假名）的军队上尉，乘坐直升机到巴格达将这些材料以及她分析得出的文件重要性评估交给彼得雷乌斯将军。在匆匆交付这材料后，情报团队的时间只能翻译部分文档。莎拉抵达巴格达，把材料给了戴夫，然后在他的要求下跟随他到宫殿会见总理。坐下来后，彼得雷乌斯将军立即决定孤注一掷。他递给马利基一份在几个小时前拿到的原始文档。当他把纸递到在总理面前时，戴夫并不知道里头的详尽内容。

当戴夫向马利基解释那份文档的内容时，他渐渐提高了声音。他生气地说，我们来这里，是为了帮助您，而这些人在杀害美国人。他们不是站在您这一边。戴夫说，您需要跟他们断绝关系。

马利基开始理解这文档的内容，并脸色发白。这份文件对他和他的政府表现出了明显的蔑视。其内容清楚恼人地向总理表明，代表伊朗的卡扎利网络正在削弱他。

“你从哪里得到这文档的？”他问。

戴夫解释这刚从卡扎利的兄弟们手中获得，他们都被关押着。

“我们必须留着他们，我们必须拘留他们。”马利基强调说。

会议结束，莎拉和戴夫走进外面的越野车里。莎拉对这次对质摇摇头。车门关上，戴夫转向她。

“我认为进展得很好。”他快活地说，并微笑，“别担心。事情就是这样发展的。”

对戴夫来说，这是一次勇敢的行动，也是我所尊敬的举动。在他任期不到一个月里，他抓住了一个开始改变马利基思维模式的机会，这决定着伊拉克未来的领导人。作为一名在数代逊尼派领导后上任的伊拉克什叶派总理，马利基正处于种族、宗教和政治复杂的艰难处境中。他最不想得到的是来自什叶派团体和他们的伊朗支持者的更多压力。但是我们捉到了卡伊斯，而且这证据是不可推翻的。

8天后，随着其中一名美国最杰出的外交家瑞恩·克罗克（Ryan Crocker）大使的到来，戴夫的工作得到了更大的支持。我在巴基斯坦认识瑞恩，他从2004年开始在那里担任大使，直到他来到伊拉克。

克罗克能讲流利的阿拉伯语，他跟马利基有着一段不寻常的个人关系。在大型的会议结束后，他请求单独跟总理见面，不带翻译。当我们跟我们的同行说话时，美国人都倾向于提前准备一系列的要求，与此相反，克罗克没准备任何议程。

他跟马利基谈及总理的过去——他在萨达姆统治下的生活和他作为自己所带领的伊斯兰达瓦党的一员所面临的危险。克罗克在1980年来到伊拉克，当时，萨达姆的暴徒杀害了达瓦党的负责人巴基尔·萨德尔（Baqir al-Sadr）。他看到达瓦党员在秘密警察撕下萨德尔的纪念海报前快速悬挂它们。大使告诉马利基，他认为达瓦党的成员走到街道上并悬挂那些海报是一个非常勇敢的举动，并且自己保留了其中一张，还挂在了墙上，这引起了马利基深深的情感共鸣并开始信任对方。当美国正急于知道努里·马利基是否有意愿并渴望断然拒绝伊朗的干预时，这些深刻的讨论取得了一定的进展。在关于他对伊朗的态度上，马利基向克罗克透露：“你不可能知道什么是傲慢，除非你是一名被迫归顺伊朗的伊拉克阿拉伯人。”

5月3日和4日，在我们捕捉卡扎利6周后，克罗克大使和美国国务卿赖斯前往埃及沙姆沙伊赫参加区域会议，讨论伊拉克的未来，其中包括伊朗的代表。那时候，在大楼里的是穆罕默德·贾法里——我们在埃尔比勒试图捕捉的圣城军领袖。那年夏天，伊朗代表团会见了瑞恩，把美国和伊朗的关系

当作是对伊拉克未来的着重讨论。很快伊朗人就明显表现出对实质性的交流不感兴趣。伊朗大使多次离开。似乎他的膀胱不太好使。但事实上，他是在回电给他的上司圣城军领导人卡西姆·苏勒曼尼（Qassem Suleimani），他在接下来的会谈中跟贾法里在一个房间里单独会面。尽管这次谈话没有直接跟伊朗取得进展，但就像卡扎利的文档一样，他们对马利基很有帮助。伊朗在这些谈话中的不庄重态度使他确信，他无法阻止他们对他的国家进行不怀好意的干涉。

那个春天，两名新的第714特遣部队成员加入了格雷姆的调解计划。当年2月，约翰·克里斯汀（John Chvistion）——之前曾指挥第16特遣队的绿军上校，他的任务包括推进至西部幼发拉底河河谷——回到了伊拉克。自2003年的夏天以来，他的大多时间都在伊拉克，并作为一名外国地区军官训练那里的军队，他适合这项任务。现在他开始进行一个他之前亲眼在幼发拉底河上游看到希望的行动，在那里，阿布·马哈尔（Albu Mahal）在2005年夏天没能成功在伊拉克袭击基地组织。

让约翰·克里斯汀参与项目对我来说是至关重要的。他曾在一个曾经捕获许多但现在正考虑释放的人的中队里，他能向同事以直白的方式提出问题。“我已经受够了这些数字。”约翰说，“我们这是要247年才能杀光他们。”调解是另一个选择。尽管特遣部队大多数人都很快明白了这道理，但当真正释放恐怖分子时，他们都忍耐着转过身。约翰跟他们共同经历的牺牲给予了这个项目必要的可信度。

当那年春天他开始跟格雷姆合作时，约翰来找我。

“你知道，长官。”他说，“这需要跟很多将军会面。我不喜欢跟将军谈话或走进他们的办公室。”

“我也不喜欢，约翰。”我开玩笑说。

因此约翰建议带上一名有经验的国防部文员安妮·梅尔（Anne Meree），当我两年前遇见她时，她曾给我留下了深刻的印象。多亏格雷姆，我能够拿到所有在特区的人的电话。除了约翰和安妮·梅尔外，一名由格雷姆挑选的SAS军官和一名美国情报代表的团队，组成了格雷姆口中的“四小子与一朵金花”。在战争的高潮，这个项目很小并要求即兴进行。他们的办公室是一个由薄薄的木门连通的小胶合板房间，就像在大使馆东侧宴会厅中央的一座岛屿。每天早上，团队聚集在格雷姆的办公室并组合他们从各自的组织——第714特遣部队、联军、英国和美国情报机构——带来的情报报告。

在这些会议之间，只要能有一刻空闲，格雷姆就会偷偷离开他的办公室，

穿过驻伊拉克多国部队总部到绿区。在高耸的防爆墙后，坐落着战地支援医院。这是联军的主要急诊地，因其首字母组合而被称为“CASH”。当护士和医务人员在停机坪边缘拿着担架等待时，直升机不分白天黑夜地降落又离开。在里面，走廊上全是受伤的士兵，被裹盖在毯子下，身上缠绕像着藤蔓一样蜿蜒曲折的透明塑胶管。格雷姆与年轻的医务人员和工作人员以及受伤的人员待在一起。他们在漫长的日夜里都在看着这些年轻人——他们在人生中最美好的年龄来到伊拉克，直到身体被摧毁。格雷姆带着生活所需的一切东西来探访那些身体支离破碎的人。

格雷姆带着情绪沉重地走进房间，每次他都坐在人们的对面，他们的团队都在为我们战斗。这些会议并不是磋商——没有嘉奖。相反，格雷姆试图慢慢建立相互尊重——即使只是轻蔑的尊重——基于对对方性格和动机的了解，并承认双方的人都试图为他们的宗族做正确的事。这意味着没有恐吓，没有比较谁能从对方手中逃出，或者谁的军队有更多的人和性命在战斗中牺牲。

至于安萨尔组织，FSEC试图从联军的角度说服其领导人相信这些事实：首先，联军不是像他们所担心的那样要把他们变成基督教。第二，安萨尔组织会进一步远离忽视伊拉克人愿望和蔑视伊拉克人生命的基地组织。第三，基地组织是联军依然留在伊拉克的一个主要原因。最后，在基地组织持续挑起的教派战争中，伊朗支持的民兵组织——逊尼派叛乱分子轻蔑地称他们为“萨法维”（Safavid）——即将胜利，而逊尼派面临着潜在的屠杀危险。基地组织越早中立，对伊拉克逊尼派就越好，安萨尔组织就能越快看到联军离开。

安萨尔组织不会转变阵营并对抗联军。但看到希望的领导人或许会带着政治需求，带领团体退出基地组织的联盟圣战军队而到另一个叛乱组织。不仅如此，这些领导人可能会散布怀疑和不和谐的言论。

格雷姆的讨论已有成功的希望，这一希望也因为彼得雷乌斯而有更大的界限，因此调解项目在其他方面的压迫更紧。格雷姆把他的工作扩大到安萨尔组织领导之外。其中，格雷姆联系并审查阿布·阿扎姆，一名想和伊拉克政府合作的前逊尼派叛乱领导人；到7月，阿扎姆有2 300人在阿布格莱布城街上巡逻。那年冬天和春天，格雷姆会见萨德尔城市长拉辛姆·达拉齐，检查来自贫民窟的教派杀戮，并希望找到安全通道，让联军在那年夏天增兵之前参与战役控制巴格达。不过，达拉齐在2007年3月15日巴格达哈比比耶广场附近遭到伏击。萨德尔城的警察局长死亡、市长中弹时，他们的谈话也被打断了。

与此同时，安萨尔组织的工作继续发展良好。因此约翰·克里斯汀会见了一名之前在11月被捕、特别令人讨厌的安萨尔组织的领导人。这是一个我们

特遣部队公开的敌人，阿布·穆斯塔法（Abu Mustafa），他是安萨尔组织的一名创始成员以及该组织在伊拉克行动的领导者。最臭名昭著的是，两年前在前线作战基地马兹的帐篷食堂，他策划了自杀式袭击，杀害了一名来自我们特遣部队的人员。约翰经常飞往克罗珀营区，他在那里会见了穆斯塔法——一个长着大脑袋、厚胡子和蒜头鼻的大块头，一个身上有臭味的男人。然而除了这个人所有不得体的东西，FSEC确信阿布·穆斯塔法像阿布·韦尔一样，可以反过来说服大量核心的逊尼派安萨尔组织成员，让他们相信基地组织的计划将最终给伊拉克逊尼派招来灾难。因此，FSEC努力阻止这两个团体的合并。

由于彼得雷乌斯——作为驻伊多国部队的指挥官——才有权力释放囚犯，因此FSEC需要在我们每周的会议上给他提供情况。这将是一个困难的决定。

由于我已和凯西没有了联系，当我在伊拉克时，我每个星期五都会飞到巴格达跟彼得雷乌斯将军和其他高级指挥官见面。巴格达之战的一部分已经在没有联军的情况下开始。到2007年春天，什叶派民兵有条不紊地向西推进，从教派角度清理了许多社区。不同颜色的旗帜飘扬在不同社区的屋顶上。为了制止暴力，联军用墙壁将城市里那些用水泥环绕的小房子与固定流动的民兵以及装满炸弹的车辆分开，这高耸的隔离墙长线也把社区分隔开。这座城市感觉像是在慢慢死去。

在抵达胜利营时，我们开车去了水宫驻伊多国部队及其下属的驻伊多国联合军队——又称MNC-I——其中的总部。法奥宫是一座壮观的大理石建筑，位于一个蓝绿色人工湖的中央。当我们通过武装警卫进入那如冰凉洞穴般、铺有抛光大理石地板的大堂时，我常常想起在开罗的艾伦比将军，一名在帝国边缘的士兵。

正如乔治·凯西之前所做的那样，戴夫会见了关键的下属，进行了一次非正式的午餐讨论。人们围绕着一张长方桌坐下，和戴夫坐在首位的是他的副手格雷姆·拉姆，他的高级招募顾问军士长马文·希尔（Marvin Hill），领导驻伊多国军队的三星作战指挥官雷·奥迪耶诺，驻伊多国安全过渡司令部的吉姆·杜比克（Jim Dubik），第714特遣部队的我，以及负责承包、公共事务、工程、囚犯运营和其他事务的关键的一星和二星将军。这次谈话是严肃的，但事先没有准备稿子。这是一个让繁忙的领导人聚在一起的重要时刻。

从我们每周的会议中可以明显看出，戴夫·彼得雷乌斯的一方面才能是扫视一个凌乱的地区，识别出一个有利的趋势或一名能干的指挥官，并在其后倾注他的个人能量和渴望以及他带领的机构所具有的冲击力。他积极利用新兴的“觉醒”运动，创造了“伊拉克之子”（Sons of Iraqs）项目，并给予

了格雷姆更大的空间。在一场显而易见占关键地位的战役中，戴夫创造或利用力量的能力是必不可少的。

午餐后，我们一群人走了一段很短的距离，穿过巨大的内厅到戴夫的办公室。在那里我们将提供第714特遣部队行动的更新详情和当前的战斗状况。我常常带上我的作战军官库尔特·福勒，我的情报官迈克·弗林或他的继任格雷格·波特，以及一两名第16特遣队的关键领导人。我希望彼得雷乌斯将军能经常直接跟我的团队交流，对我们的工作建立尽可能多的信心。

2007年春开始，在我们第714特遣部队情况更新会议结束时，我们将进行第二次会议讨论FSEC的工作。格雷姆和他的团队将更新报告，然后提出潜在的囚犯释放行动——3月下旬，对象包括阿布·穆斯塔法——伊拉克安萨尔组织的埃米尔。这些都是艰难的决定，我们房间里的每个人都从不同的角度和不同的负担来看待战争。

尽管有着无可争议的真诚，但格雷姆也不是一个完美的英国人。随着美国不断增兵，显然戈登·布朗在伦敦组成的新一届政府却急于撤兵。对一些人来说，英国人在2007年年初已经失去了巴士拉。到格雷姆7月离职时，英国政府已经下令军队从巴士拉基地撤退，而来自南部最后的英国车队也在9月离开前往机场。就此而论，格雷姆推进的调解方案就像是一个英国人为了面子捏造的方案，而不是其实质——积极增兵的重要一部分。

即使没有美国也能产生优势。作为一名英国正式的副指挥官，格雷姆可以较少地担忧美国的敏感和内部政治。他的国籍让他可以说出和做出许多美国人不可以做的事情，而这对我们的工作来说是无价的。

在讨论中，尽管雷·奥迪耶诺相信这项计划，但他对这次战略释放存有严重的担忧。自12月以来他一直在指挥日常战斗，当3月宣布81名美国人牺牲时，是他给士兵家属写了成堆的吊唁信。后来的日子里，104名和126名美国士兵分别在4月和5月牺牲时，在他办公室桌面的信封数量将会更多。每个月也有600多人受伤。在一次讨论中，雷反对释放像阿布·穆斯塔法这些双手沾满了美国和英国士兵鲜血的人。

“是的，”格雷姆回应道，“告诉我这房间里有哪个人双手不是沾满鲜血。我们都泡在那该死的东西里。”

在这些会议之间，格雷姆、安妮·梅尔、约翰·克里斯汀和其他成员的团队每周都与雷的可信成员会面。格雷姆有一名强大的盟友，艾玛·斯凯（Emma Sky），雷的政治顾问，一名开始作为战争尖刻评论家出现的才华横溢的英国人。她的上司在伊拉克指挥期间，艾玛几乎离不开她的上司。对雷来说这是一个见证，证明他依靠并与这样一名军队的局外人——

其对联军战役的直白批评或许会令人不舒服，但却对往往过于狭隘的高级军事指挥世界来说是必要的调和——保持紧密关系。

但即使FSEC证明了其可行性，格雷姆也指示团队绝不粉饰或掩盖他们提出释放的人的罪行。因此，当提出释放阿布·穆斯塔法时，约翰在他们出席的星期五会议上列出了他所有的罪行细节，其中，包括他策划的导致22名美国人和12名尼泊尔建筑工人死亡的袭击，其间有一人被斩首。

戴夫的计划考虑到这些囚犯的释放会激怒军队的情绪。当进行决定时，他转向他的右边："雷，你怎么看？"雷会转向我："斯坦？"我说出我的看法。因此我们就这样决定了阿布·穆斯塔法的命运。根据我们的讨论，戴夫批准释放他。

在释放那名宗教埃米尔阿布·韦尔5个月后，我们看见他再次出现。2007年5月2日，三个叛乱团体宣布他们在一个新的分离联盟圣战和改革前线（JRF）的召集下集合在一起。尽管他们强烈反对美国，但该团体的宣布将其置于基地组织的对立面，明确声明其目标是避免滥杀无辜。除了在伊拉克的伊斯兰军队和圣战军队，这派系包括一个由阿布·韦尔带领，称之为"逊尼派辅助者组织伊斯兰教法委员会"的新派系。报告指出阿布·韦尔曾试图带领辅助者组织到这个新联盟，但只有一个派系跟随他。阿布·韦尔的行动引起了辅助者组织成员的愤怒，他们指责他与美国合作。不久之后，基地组织开始针对新圣战和改革前线的领导人。一些报告表明，由于与基地组织发生冲突，圣战和改革前线在逐渐消失。其他人则认为其依然存在，继续在辅助者组织队伍里引起纷争。

所有这些措施都有一个半衰期，创造出一个基地组织的持久竞争对手并不是他们的目标。相反，当美国带领的盟军把一切公开时，格雷姆试图寻找一个方法在我们的方向上推进这一进程，在我们的有利因素中创造一个强劲势头。通过中情局和在安巴尔省积极的海军陆战队指挥官约翰·艾伦（John Allen）准将的默默工作——他曾跟居住在约旦的伊拉克族长巧妙谈判，这样做会增加在别处收集到的动力。

在阿布·韦尔的派系出现在互联网上两个月后的7月末，格雷姆的任期结束，他回到了苏格兰。阿布·韦尔或阿布·穆斯塔法是否在战争中幸存尚不清楚。

2004年4月，在费卢杰叛乱期间，我把我的精力转移到了伊拉克，但这些年我仍然将我约四分之一的精力和注意力投入到阿富汗和巴基斯坦。在2007年的夏天，随着伊拉克显示出脆弱的改善迹象，在阿富汗更大规模和更令人担忧的战斗逐渐引起了我的注意。

直到2006年，第714特遣部队减轻了其在阿富汗巴基斯坦地区的角色——追击基地组织领导人。鉴于塔利班的重组和日益增长的力量，我指示我们在阿富汗的特遣部队配合北约军事联盟——国际安全援助部队（ISAF）——开始针对塔利班领导人。

在2001年秋天，随着塔利班分散其初始路线，他们并没有起到很大的破坏性。极端思想轻微的行动成员回到家里等着看新阿富汗政府将如何表现，而强硬派系则消散在巴基斯坦。在那里，在毛拉·穆罕默德·奥马尔和其他人的指导下，他们开始把自己从一个脱位的政府转变成一个完全成熟的叛乱行动。

那年夏天，我们的其中一个最高目标是一名强硬的塔利班领导人：一个名叫达杜拉·朗（Dadullah Lang）的残暴的单脚毛拉[注]，又称跛子达杜拉，他推动了叛乱行动的再生并为其指明了特定的倾向。他的生活轨迹可以追溯到2001年后塔利班的重生。他1966年出生在乌鲁兹甘省，十几岁的时候在20世纪80年代反苏联抵抗运动中加入了第一代圣战组织。当共产党人被驱逐时，达杜拉回到了巴基斯坦学习，但在1994年当他们形成塔利班运动时，他退学加入带枪的学生队伍跨过边境。

在20世纪90年代塔利班夺回这个国家的战斗中，他在赫拉特附近踩到一颗地雷，并正如他的一名基地组织成员所说："他的腿先于他进入天堂。"在达杜拉的人在哈扎拉贾德屠杀了数百名什叶派阿富汗平民后，毛拉·奥马尔撤掉了他。在被赶走后他感到愤愤不平，达杜拉拿着他的AK-47和假肢出现在奥马尔面前并宣称："如果你不再需要我，我也不再需要它们。"奥马尔的确再次需要达杜拉，并派遣他参与对抗北方统一战线的艰苦战斗，在那里，他的名字象征着他所做的暴行。

随着塔利班在2001年后重新集结，达杜拉的帮助使他们成为一个21世纪的叛乱组织。不像他们对抗苏联那样，2001年后的塔利班愈渐依赖自杀式炸弹。阿拉伯人结合在伊拉克道路上成功发动袭击的炸弹，在简易爆炸装置方面提供了启发和一些技术指导。像达杜拉那样声称与阿拉伯基地组织有更紧密关系的人，以及其他在瓦济里斯坦的非塔利班恐怖组织，常常促进这些交流。与此同时，达杜拉在将自杀式炸弹引入阿富汗战场方面有一个更直接的作用。尽管一些在奎达的舒拉（Shura）——塔利班的领导委员会——对这种策略感到厌恶，但达杜拉热情地推动这项计划。

为了寻找第一批"烈士"，他搜寻巴基斯坦的精神病院和孤儿院，让无父母的孤儿和意志薄弱的人穿上自杀式炸弹背心，并送他们穿越边境。围绕这些袭击的宣传和传言，进一步诱惑了新成员——伊斯兰学校学生和难民。2004年，在阿富汗只有6起自杀式炸弹袭击；2006年则有141起。达杜拉

通过他定期的媒体露面发展了一个邪教般的组织，他吹嘘的全球目标以及与基地组织的紧密联系，常常惹怒试图与基地组织保持距离的塔利班领导人。他允许定期接受半岛电视台的采访，而塔利班武装媒体源源不断地生产播放达杜拉艰苦跋涉山脊线和斩首“间谍”的DVD，在奎达和巴萨瓦以4美元的价格兜售。

到2007年，我们都知道达杜拉进入了阿富汗的定期行程，期间他处置资金，指导并激励塔利班势力。像扎卡维一样，达杜拉的亲自探访是一个强大的领导手段。但是也让他们自称的最高塔利班战地指挥官容易受到我们的攻击。

在达杜拉进入阿富汗后，我们通常都会发现他的行动，但我们很难获得精确的位置，反应部队无法快速瞄准他。然而，在一定程度上通过追踪他最近释放的哥哥毛拉·沙·曼苏尔，我们能够了解到，他即将进入阿富汗。我们事先聚集起突击部队。

2007年5月12日，星期六，达杜拉越过边境，我们追踪到他到了南部赫尔曼德省的一个驻地。在那里，在一次包括地面袭击的突袭中，直升机投送部队，英国突击队进行了一场4小时的战斗，当中我们发现了达杜拉被杀的迹象。我们追踪敌人的行动，并在行动的第二天晚上，找到了失去了假肢的达杜拉的尸体。

在扎卡维死后，达杜拉的领导者们曾在一定程度上松了一口气。但尽管如此，他的死还是带来了像阿布·亚哈·利比和艾曼·阿尔·扎瓦西里这样的基地组织要员的悼词。即使扎卡维和伊拉克是更要紧的事，但针对这些高层领导人的狩猎从未停止。2007年夏天的晚些时候，我们在阿富汗的特遣部队开始收集指示本·拉登可能在或回到臭名昭著的托拉搏拉山区的情报。当地人称该地区为白山，因其为本·拉登的“山巢穴”（Montain Lair）和2001年12月的战斗所在地而著名。在那场战斗中，美国试图逼紧和捕捉他以及他最亲密的同胞，但失败了。

在过去的6年里，对本·拉登的狩猎也包括了很多人和世界各地机构坚持不懈的努力。我看着计划用于跟踪设备的复杂和灵活的技术，利用多学科分析预测和定位其潜在的隐藏地点，以及大胆的人工智能操作，识别可能指引我们找到像谢赫·拉赫曼那样隐藏的基地组织领导者的潜在来源，指引我们找到扎卡维。但本·拉登没有使用手机和互联网，并限制个人交流，只留下他的理论和一条过时的线索用来追寻他的下落。

我们无法核实本·拉登可能出现在托拉博拉这个有限但诱人的线索，但也不会忽略那里将有一场叛乱分子聚会的确切消息。因此，我暂时把总部搬到阿富汗，并在一个多月的一段时间里，过滤关于这个地区的情报，然后进

行了一次行动——“勇士追击”（Valiant Pursuit）——来搜索明确已知或可能的叛乱分子巢穴。当我们在该地区集中数量空前的载人飞机和一架无人ISR侦察飞机时，最初的阶段是激烈的，着重关注映射每个通信传输的信号。如果我们依然不确定，这些信号会提供一个清晰的叛乱活动图像，随后我们指挥直升机装载游骑兵和海豹突击队队员针对初始目标进行行动，其中一些直升机将出现在海拔很高的地区。

本·拉登并不像我怀疑的那般在那里。但这次行动震摇了阿富汗境内的叛乱分子庇护所，这是一个镇压叛乱的重要目标。然而，像在这漫长的战争中常常出现的情况一样，我们在第714特遣部队里跟当时负责阿富汗东部的戴夫·罗德里格斯指挥的第82空降师伞兵所锻造的关系是无价的。罗德比其他将军在阿富汗待了更长的时间，并且我和他的友谊将在一年后完全显现出来。

回到伊拉克，戴夫·彼得雷乌斯将军和克罗克努力协调我们与马利基总理的关系。尽管这名伊拉克总理支持我们针对激进的逊尼派极端分子，但他依然不愿意追击什叶派。有好几次戴夫都派遣我到巴格达向马利基做第714特遣部队的行动简报，并讲述我们对抗什叶派团体的理由。

每一次几乎都是完全相同的。一本配备演示文稿幻灯片的简报书，总结最近的行动、它们的影响和支撑我们目标的情报，每次我都要通过伊拉克安全部队的检查，坐在一个有许多椅子沿着墙壁排列的方形大会议室里。那里没有主桌，当总理到达时，我们并排坐在一张桌子旁，上面放有我的书本。

马利基总是很亲切，但并不热情，而且似乎知道一些关于我的军队的事。戴夫信任的文化顾问萨迪，有时是瑞恩，坐在那里翻译。每次我都提醒马利基我的军队是谁以及我们做了什么，然后对我们对抗逊尼派极端分子的行动进行总结。马利基很少问问题，但当他听到我的突袭次数以及他们对抗基地组织、逊尼派辅助者组织和其他叛乱团体的影响时，他都会频频点头表示赞同。在简报的这个部分中我感觉到在他的赞同中表现出的愉悦。

然后我翻到什叶派团体的部分，他很显然变得强硬，几乎反感。我会回顾行动，强调我们情报的准确性，并试图说服他这工作的必要性，我会回顾来自我们缴获的文件和审讯的信息。他会保持礼貌，但依然难以说服。他清楚地理解和接受全部的叙述，但在许多情况下，我们针对的都是他的选民。2007年10月21日星期天，当我还在健身房时，我的助手克里斯·福塞尔（Chris Fussell）顺路来到我的办公室，及时完成所有紧急的事。作战中心正处于其黎明后几小时的安静休息期间。像往常一样，克里斯跟白天作战军官一起，核对他在前一天晚上给出的袭击纲要。

“17人在一次行动中受伤。”他补充说，指的是第17特遣队。

“一次漫长的行动，是吗？”克里斯担忧地问。有些事似乎不对劲。我们试图在白天，在更多平民和车辆在外面时进行行动。

“是的，在萨德尔城。没有友军死亡，但他们认为超过50名士兵被杀。”那名作战军官说。

克里斯惊讶地盯着他：“等一下。你是说我们刚刚在萨德尔城杀了50人？在大白天？”

那名作战军官点点头。克里斯问是否已经通知我。不，那名军官说，疑惑地看着克里斯：“没有友军伤亡。”

克里斯前往健身房，并在我走在炎热的碎石上回我的棚屋时拦住我。他快速告诉了我这行动：在萨德尔城发生了一次大规模枪战，持续了白天，也许50人被杀。我直接去了SAR，以便更好地了解情况。

我穿着我的运动短裤和衬衫坐下，所有成员尽都可能多地收集这次交火的细节。近三个月里，穆克塔达·萨德尔的马赫迪军和伊拉克政府以及联军之间的停火工作一直在进行。在这情况下，我们唯一的突袭进入萨德尔城的行动是针对那些避开和马利基政府签订的《萨德尔协议》，并继续用毁灭性的火箭弹袭击伊拉克人和联军部队的特殊团体。这次讨论中的行动一开始是针对一个负责绑架的特殊团体的领导人和敢死队。但很快，这件事情就在像灌木丛一般的萨德尔城小巷中变糟。

当清除目标建筑时，队伍遭到了来自周围建筑的攻击，武装分子用机枪向他们射击并发射火箭弹。直升机来随后行增援，从空中向敌扫射。为了逃离贫民窟，团队逐条街道战斗，在枪林弹雨中离开，他们撤退时触到了一个简易爆炸装置。当我看到这场战斗的空中监视记录时，这些暴力行为和快速聚集成群的武装分子的转移让我想起摩加迪沙之战，1993年10月，在那里，特种作战部队打了一场绝望的战役，他们聚集在一起像抗体一样抗击受武装分子感染的索马里。

到这场在萨德尔城的战斗结束时，我们部队的报道称49名士兵被杀，但没有已知平民伤亡。尽管经历了大型的暴力袭击，但第17特遣队的进攻部队仍然能够撤退。

戴夫·彼得雷乌斯来电，我关上了门回到我的办公室。

“斯坦，这可不好。这可能非常难看。”戴夫说。他是一个高明冷静的指挥官，但是当他说话时，他的话中带着明显的担忧。

“长官，我明白。”我说。

“斯坦，”他说，“马利基来电，他很烦躁。”他停了一下，“他说整个政府可能会倒台。”

“长官，我明白。”我说，“已经结束了，现在没有什么我能做的。”

两个小时后，我们的部队回到边防哨站。与此同时，叛乱分子按下按钮启动其宣传机器，拍摄当地医院，引发愤怒并利用民愤攻击伊拉克政府。在附近的伊拉克人称，直升机的子弹杀死了青少年和儿童，而伊拉克政府发言人说，15人而不是50人死亡，但15人都是平民。戴夫正受到来自马利基的压力，并在随后与他会面讨论了那场突袭。

我明白这对联军来说是一个多么脆弱的时刻——尤其是对戴夫·彼得雷乌斯。一个月前，他和瑞恩·克罗克回到华盛顿特区，在国会面前针对增兵进行一个需要高度审核的战况更新汇报。他面临着许多立法者的强烈怀疑和直率的敌视。但他提出了暴力大幅减少的确凿证据——最让人记忆犹新的是一份13页的演示文稿。他展示了一些关键指标的改进。平民死亡、民族宗教杀戮和每周的袭击都减少了。在初夏期间随着更多部队进入战争，美国人的死亡事故上升，但现在更少美国人死亡。5月，126名美国人丧生；10月，这个数字变成38。这些数字清晰明确，并显示出持续的趋势，为了促进伊拉克发展而增加了额外保证的政治调解却尚未有进展。但第一次，在戴夫的领导下，一次壮观的战争转变变得触手可及。

从一开始，戴夫就一直支持第714特遣部队在伊拉克的目标任务。当政治压力达到一定程度时，我感到愤怒。为了达到上级要求的行动节奏，我的团队需要巨大的自由来运转。但我总是亲自负责他们所做的事。在实践中，只有这样，我才能在他们的行动风险假设以及凭着信任和许多类似的东西允许他们获得足够自由之间维持平衡。我们用了4年的时间，才建造了针对萨德尔城深处的特殊团体的情报机器。但是，更重要的是，这4年中也建立了允许第714特遣部队领导人自由采取行动的信任。

因此在接下来的日子里，我们和团队成员对所发生的事以及如何前进进行了一次重大的回顾。但是我想让人们明白，当子弹开始射击时，我并没有质疑他们作出的决定。我不想让他们觉得，在下一次来源于奇想和摩擦的战争中，他们会从英雄一夜间变成恶棍。

我们部队的网络化组织是新奇的，它维持战士之间的纽带，特别是在这些艰难的月份，这段长期的苛刻领导期间。2007年11月20日晚，在萨德尔城突袭一个月后，一架英国彪马直升机飞到巴格达附近，携带来自SAS的作战人员进行了一次行动。当它降落时，陷入了一片昏暗中，淹没在其旋

翼扬起的缕缕沙漠尘土里。这架直升机坠毁并翻滚，其中一名SAS作战人员被压在里面，当直升机燃烧，他的队友徒劳地试图把他从中拉出来时，他依然有意识。这次事件导致两名SAS作战人员遇难，而其他的人都受了伤。

事件发生后，英国飞行员停止了飞行并回顾这起事件——在一起像这样的坠毁事故后，这是标准的做法。我知道他们会在一场严重的坠毁后自觉回到空中，并担心会让其余的特遣部队——即依靠他们的作战人员——怀疑自己的能力。在休息期间，我告诉我的助手克里斯·福塞尔，在他们再次回到空中时，我想和他们一起飞行。几天后，我和英国士兵在彪马直升机中从巴拉德飞往巴格达。

格雷姆以他一贯深奥而精辟的方式概括道："当兵就意味着信任。"

我们的战争要求不间断的集中和自然情感的硬化。我知道这需要我经常思考我们在做什么，以及如何让我朝着自己所相信的方向前进。克里斯·福塞尔后来让我想起2008年春天这样一个时刻。那是一个星期天的早上，我们离开第714特遣部队在巴拉德飞机场内的小伊拉克飞地去理发。

当我们离开理发店时，快餐店和PX周围的销售电子显示器让我有所触动。从我们在阿富汗和伊拉克的早期开始，我就对看似不可阻挡的设施增加而感到沮丧，我认为这严重分散了我们对手头事务的注意力。我希望士兵们能获得好的伙食和安置，但试图复制家里的舒适会让我们误认为，我们不是在进行一场致命的战斗。当我们离开那地点并回到通向我们驻地的道路时，车子里很安静。克里斯试图谈话。

"你昨晚有没有看到一只狗死在目标处？"他问，他指的是突击团队那些配备戴着摄像头，并在团队进入前走进往往布满了陷阱的黑暗房子里的狗。克里斯摇了摇头："真悲哀。"

"小题大做。"我忍不住说话，眯着眼转向他，"7名敌人在昨晚的目标处被杀。7个人类。你告诉我比起人们你更关心那死了的狗？"

汽车里再次陷入一片沉默。

"嘿，听着。"我说，"不要在这件事情上失去你的人性。"

他盯着我的眼睛看了一会儿，点点头，再次转身看着马路。我们开车回到基地。我的反应是不公平的。我没有喂养那只死了的狗。我没有在尘土飞扬的前哨站里，在孤独的晚上得到它的陪伴。那只狗没有救过我的性命。

但四年半里，在我的指挥快结束时，我清楚意识到，那个我们为了战胜敌

人而建造的令人难以置信的致命机器，以及那部机器所杀害的人数，需要像克里斯那样年轻、道德、无所畏惧的人来承受。我如此对待克里斯，并不是因为我在他身上看到任何嗜血、野蛮或失衡，而是因为我担心这些事情会扭曲我所带领的正直的人。

我们发现自己身处这样的一个情况中：敌人的意识形态已经传播并侵蚀了数千名年轻人。当他们接触到我们的机器时，当他们有的人胸口绑着一件背心并打算在他们的途中杀害美国人时，唯一对付他们的办法是与之战斗并杀死他们。公布死亡人数的行动报告写成简洁的首字母缩写——EKIA，死于行动中的敌人。而在行动的空中支援时，能看到人们像蚂蚁一样躲避我们的直升机，显示仪器太过渺小而无法看清他们苍白的脸，但他们显然相信他们为之而战的东西。尽管一些人显示出一种天生的、纯粹的残忍，但许多最后变得狂热危险的人一开始都是被误导的、容易上当受骗的孩子。他们的死是一件悲哀的事。

2008年5月1日，我在巴拉德的SAR等待一枚导弹在2 000英里以外索马里的一个农村爆炸。8周前我们做了同样的事情，然而却失败了。在这种情况下，我们的情报准确却保守，当4枚导弹能够覆盖整个地方时，我们只发射了两枚。基地组织领导人纳布汉当时在那个驻地的单独一处地方，人也在爆炸范围之外，从而逃离了并存活下来。这次错失对我来说是一个痛苦的教训。

另一个机会很快就出现。2008年4月下旬，我们锁定索马里激进伊斯兰组织青年党领导人亚丁·哈希·阿若（Aden Hashi Ayrow）在索马里杜萨马雷卜附近。像在巴基斯坦的达杜拉一样，阿若似乎是扎卡维的一个可怕写照。一个因其反复无常和残忍而为人所熟知、拥有超凡能力的顽固极端分子。他杀害外国援助人员、索马里人、国际维和部队。2005年2月，他还在摩加迪沙酒店附近开枪击中BBC记者凯特·佩顿背部致其死亡。自16个月前埃塞俄比亚入侵以来，青年党便和伊斯兰法院联盟分离。青年党不再是一个“青年党”，而演变成一个自治的恐怖组织，旨在破坏索马里境内的政治调解。它也有野心，尽管是一个自负的野心，袭击其边境以外的地区。亚丁·阿若持续的个人权势刺激着青年党，使它的危险增加。现在我们已经盯上了他。

等待行动让我回到了“大本钟”行动时的紧张时刻，我们在2004年夏天袭击藏匿在费卢杰南边的军队，当时叛军控制了那座城市，且第714特遣部队的信誉比较不可靠。然而，除了我们在过去4年里所做的一切，我再次担心第二次失败的突袭会影响第714特遣部队的地位及其来之不易的行动自由。

随着导弹爆炸，我们焦急地等待表明阿若死亡的迹象。有时候在袭击后，

目标的声音会出现在一个电话里。阿若的声音没有再出现。这次行动代表了第714特遣部队在困难、排外的地区的贡献能力。在2009年9月杀死纳布汉的突袭行动反映了这种能力的持续成熟。

一个月后，2008年6月，在我最后一次离开伊拉克前，我从一个新的总部到我们自那年3月后占领的军营区走了300米，最后看一看我们自2004年夏天以来便建造并占领了的大本营。

在傍晚昏暗的光线下，伴随着频繁起飞的喷气机或直升机的轰鸣，乔迪·娜西和我走进地堡，通过SAR，第16特遣队的作战中心，然后穿过碎石路——那条我在黎明休息时走过数千次的，到我们木棚屋的小路。所有的区域后来都是荒芜的，但当我们住在那里时，这些地方都有家具。常常能很快建起来的胶合板桌子、椅子和书架全部都在，但每个人仿佛都突然消失了。就像我们在探索一艘沉船。

记忆全都涌回来。我回忆起美好的时光，就像在经历一场为有志的年轻人别上勋章的端庄仪式。我还记得那些沮丧和失败的时刻。

在曾经的地堡区入口处——一间两侧是水泥防爆墙的小型警卫木棚屋——我们停了下来。每个地方都有特遣部队成员的圣地，这里就是这么一个地方。这里是我和乔迪最喜欢回忆的地方，这间小混凝土房间里总是坐满饱经风霜和大胡子的绿军作战人员、年轻和专注的游骑兵、我们的SAS手足兄弟们、不知疲倦的“黑卫士”成员、众多混杂的海豹突击队队员、情报分析员、审讯人员、通信员和其他无数的人。

这已成为我们的传统，正是在这里，每当我们在战场上失去一名战友时，我们的特遣部队都会在黄昏时聚集在一起。一支衣衫不整的队伍，在随着伊拉克沙漠温暖的微风而飘扬、降下一半的美国和英国米字旗下，我们会听一段对我们战友简短而庄严的纪念辞。随着风笛演奏、旗帜回到旗杆的顶部，我们将会沉默地注视着它。在我们后面的巴拉德地堡，团队解散，回到一场不会因损失而停下来的战斗中。

我怀疑那里现在不会再有什么东西记录所发生的事。它只留在记忆里，以及那些聚集在那里的出色的人的心里。乔迪和我什么也没说，并最后一次离开我们的巴拉德战斗地堡。

几天后，在2008年6月3日，我飞回美国，已跟在2003年10月首次飞往伊拉克的那个我不再是一个人。在我的口袋里，带着一封来自我的助手克里斯·福塞尔的信，他在信中写及有关他的那一年。

长官：你曾经问我觉得什么是“完美的一天”，在这一年我经常想这问题——特别是在一些不那么美好的日子里。我知道这一天将会有霍莉的陪伴，一天将会安稳地度过，会有清爽的早晨空气，一顿跟好朋友一起的晚餐。我也知道这样的一天不会有战争、直升机或突击步枪；不会有空中支援、医疗计划或五段落命令。但当这些变成日常的生活时，我们肯定会时常谈论那时候的故事和当时的争辩。还会跟曾经一起度过这些日子的朋友相聚，并活着看到一个更加和平的世界。那完美的一天还将包括那些伟大的人和领导者的故事，以及我们的导师所教导我们的东西，并且我将自豪地讲述这一年。

说得好！

---

1. 毛拉，伊斯兰教职称谓。——编者注

第三部

强大的力量没有实体，而是存在于人们的舆论和信仰中。

——托马斯·霍布斯，《巨兽》

第16章
倒计时

2008年6月～2009年6月

那辆黑色的民用车辆开到宫殿前，停在我们未来的住处前面。在开车穿过喀布尔的整个早上，安妮一直坐在她的座位上睁大双眼，试图看清每一处景象，并询问那些新鲜和好奇的东西。安妮总是这样，她第一次到这个国家的旅程成为我们生活的一段美好记忆。

这栋两层高的矩形住宅坐落在总统哈米德·卡尔扎伊（Hamid Karzai）的住宅——一栋结构相似的房子——的隔壁。我们的房子都位于历史著名的国王宫殿附近，但却与富丽堂皇相去甚远。随着车辆减速停下，安妮和我看到卡尔扎伊总统的护卫队成员和等待迎接我们的人员。我在之前就认识他们中的大多数人，他们真诚的微笑和传统的胸前手势勾起了我许多的回忆。

那是2011年11月19日，我再次去往阿富汗。从我和第180联合特遣队在战争初期到达这里算起，距今已经有9年半。我在一个6月的晚上因一本杂志的文章而离开这里，那一天离现在已经有17个月。我从未想过回来，但现在，我发现自己很兴奋，因为我能重新见到老朋友。

我们在卡尔扎伊总统的邀请下来到这里。对于接受这次邀请，我已经推迟了数月。10月，在白宫咨询过我们驻喀布尔的新大使瑞恩·克罗克、当时的中央司令部指挥官吉姆·马蒂斯（Jim Mattis）将军和参谋长比尔·戴利（Bill Daley）后，我决定前往，当我们兴奋地走出飞机时，我为自己做出这个选择而感到高兴。

安妮和我只在阿富汗待了两天——我知道，对于忙碌的领导者来说，同行的游客会使人分散注意力，安妮曾支持为喀布尔街道的弱势儿童建造一间美国资助中心，并担任董事会成员。对她来说，两天的时间足够她参观那里。而且，这两天时间足够让我跟部长、将军、大使和卡尔扎伊总统见面。我能继续我们的友谊，并亲自表达我原本只能在心中书写的敬意和感谢。在我们一起经历那些事后，那是我欠他们的。

当我们进入大楼内，等待阿富汗水果、茶和我一直喜欢的面包早餐时，我告诉安妮，在21个月前，卡尔扎伊总统卧病在床，但同时担任总司令的他，在那个房间里批准了将阿富汗国际安全援助部队的行动合并到马尔贾赫尔曼德地区的计划。那个房间在阿富汗漫长、曲折的故事中有着另一段

历史。那是一段我参与了的历史。

卡尔扎伊在午餐后向安妮介绍阿富汗，并在她简短参观过宫殿后护送她离开。他特别提到，重建工作需要尽可能地修复因塔利班而造成的不必要的文化伤害。这是一个微妙的信息，表达他试图为他的国家做的事。

在喀布尔的最后一个晚上，我们在瓦尔达克的家里享用晚餐。自2004年起，瓦尔达克就一直担任阿富汗的国防部长。他是一名曾在美国受训的职业军人，但在阿富汗战争期间，他曾是一名苏菲派的圣战领导人。就像他所加入的军队一样，他是一个热情的保皇党人，当阿富汗依然拥有健全的制度时，他曾与这个国家一起共同经历了辉煌。自2001年以来，瓦尔达克一直主张重建一支可靠的阿富汗军队，并在我的任期中，和我成了亲密的朋友。

在傍晚昏暗的光线下，我们穿过由身着粗糙制服的保安驻守的检查站，并沿着两侧灰褐色水泥墙壁的泥泞街道颠簸行驶，直到我们来到一道破旧的金属门前。在经过安全细节查问后，门打开了，我们驶进一个小院子。

从门的另一边照射而来的灯光，以及瓦尔达克和他妻子熟悉的面孔，使这清凉的秋天变得温暖。他急忙来到车旁迎接我们。瓦尔达克紧握着我的手，感谢安妮和我的到来，并护送我们进入他们的房子。

房子里头就像一个色彩斑斓的绿洲，点缀在喀布尔阴郁的景观里。他妻子的家人已在这房子里居住了许多年，这里装点着雅致的家具和美丽的阿富汗红色地毯。当安妮和他的妻子聊天时，瓦尔达克陪我来到房子后面的一个小房间，这里看上去有点像是书房。墙上和架子上都是他军事生涯的纪念品。有一些，比如来自军事学校的文凭，是不言自明的；其他则是含蓄的东西，需要其背后的故事来阐述它们的意义。那里还有照片。照片中都是年轻的瓦尔达克，大多是在恶劣的地形中拍摄的，照片中的他站在其他士兵旁边凝视着我。所有的这一切都在证明这是一名士兵的房间，而这对他来说很重要。他没有向我吹嘘或夸耀，但我能感受到。

现在，我本可以在家里。在我父亲的房子里，房间都是一样的摆设，只是照片里的是朝鲜和越南的山而不是贾拉拉巴德和霍斯特。而在我的房间里，照片里是伊拉克和阿富汗的山。总会有一些照片，显示出我们的战友精神。当天早些时候，我给了瓦尔达克一份小礼物，是乔治·华盛顿穿越特拉华州时的雕像，他把它放在架子一个显眼的位置上。我的办公室里放着一支瓦尔达克在我离开阿富汗后送给我的21世纪步枪。

晚餐时，瓦尔达克聚集了一群曾跟我密切合作的阿富汗官员。在享用羊肉和配有提子干的米饭后，我们一起度过了一个友好和坦诚的夜晚。我们知

道，第二天早上，安妮和我将飞回家，而他们将继续留在处于困境中的阿富汗。这可能是我最后一次见到他们当中的许多人。出人意料的是，阿富汗，和最重要的阿富汗人，早已成了我的职业生涯和生活的一个重要组成部分。

我向我的上司所讲述的故事都是从我的角度出发的。我将描述我们在阿富汗所面对的挑战的不断变动、我所承担的任务，以及我认为能够取得成功的策略。我并非一个完全公正的人。但阿富汗是。在伊拉克，尽管我们利用聚集起来的力量努力摧毁扎卡维和基地组织，但我从未与那里的人建立友谊。在阿富汗，随着我指挥时间的推移，我对阿富汗人民和他们的国家培养出了强烈的感情。

这故事的主角是阿富汗本身——一个夹杂着种族和政治竞争的复杂旋涡，文化冲突、宗教狂热的紧张和痛苦的记忆覆盖的美丽但严重贫穷的土地。即使没有内部斗争和外界干扰，阿富汗也是一个难以支配的地方，而且是一个巨大的挑战。这里总伴随着挣扎和冲突。

但不只是那样。在她的美丽和粗糙、复杂和灾难之下，阿富汗拥有神秘的品质，一种独特的吸引力。很少有地方拥有这样多层次的文化、宗教、历史以及充满恐惧和敬畏的传说。然而，那些试图改变其轨道的人都知道，他们的梦想最后往往都会被埋葬在兴都库什山贫瘠的山坡上，或赫尔曼德省河边泥泞的田地里。

当我在2009年6月来到这里指挥这场战争时，除了不断升级的暴力和危险外，我还发现了一个可怕的、宿命论式的悲观主义，就好像是战斗结束后，所有努力都会失败。一些人指责历史，宣布这国家无药可救。尽管很少的国家和非政府组织离开了这里，但他们许多人都希望离开。这次任务的可行性伴随着越来越多的不安。

实际上，在最初的那些日子里，当我评估这场战争时，我不确定这些任务能够成功。尽管我知道这将是困难的，但情况比我预期的甚至还要差。我被现实进一步警告，我将是第12个在阿富汗带领北约工作的指挥官，是一连串有经验的专业人士当中资历最浅的一个。任何解决方案涉及的都不仅仅是军事问题。但当我们近距离观察并考虑一系列的策略时，我认为这里依然有希望。让人望而却步的阿富汗问题在别人眼中成为不可能的挑战，从而掩盖了现实。这里确实有许多的障碍，但这些问题并不是不可解决的，只是异常困难。

我们需要改变阿富汗人认为他们国家注定失败的宿命论，我相信，这里的人们以及这里的特点，和在喀布尔、华盛顿特区以及其他地方发生的事件融合在一起，这为我们提供了能实现成功的机会。但根本的改变是必要

的。我们需要利用这些因素所创造的行动让阿富汗、国际安全援助部队和其他参与者相信，现状已经改变，这条轨道已往好的方向伸展。所有的进展都不能发生错误——悲观主义会超越任何太慢或不真实的进展。但是我认为，如果我们进行巧妙的分析，得到正确的战略，不知疲倦地工作，并得到一点点运气，这些任务都可以完成。我不会寻求额外的力量打一场我认为注定会失败的仗。

随着故事的展开，许多东西开始出现：非凡的牺牲和团队合作精神，但常常伴随着怀疑、动荡、媒体审查和政治的氛围。因此，寻找一个成为决定性因素的英雄或罪魁祸首变成了一个诱人的选择——寻找一个人、群体或者政策。这确实能促进事情的发展，但却是一个错误的方向。这样做实际上简化了战争、参与者和阿富汗本身。因为除了他们与促成因素存在某种相关性，我发现没有一个人、决策、关系和事件能决定最终的结果，甚至主导事件的方向。

阿富汗就是那样。只有阿富汗，她深深的伤痕和神秘的复杂性造就了今天的她，并成为她显著的特性。在她的残酷历程和她的人民心中，他们被迫和无路可选地挣扎。没有结果是注定的，但是没有什么会来得容易。至少有价值的东西不会。

这个故事开始于我来到指挥阿富汗的前一年。2008年6月13日，星期五，在1 700天前，在布拉格堡的那个降落伞包设施区里（安妮曾在这里用唇语说“我爱你”），我把第714特遣部队的指挥权交给我的朋友和前副手，当时的副海军将军比尔·麦克雷文。我在特种部队司令部的上司，海军将军埃瑞克·奥尔森（Eric Olson）负责主持交接。我整个职业生涯中的朋友和同事都在那里，像当时的中将马蒂·邓普西（Marty Dempsey）和他的妻子蒂尼，戴夫和金妮·罗德里格斯（Ginny Rodriguez）。出席的人大多是自2003年以来跟我一起度过那些动荡之年的熟悉面孔。

“这场战争不会有太多的记录。”我跟那些在场和遥远的人们说，“而且大部分的历史将会是不准确或不完整的。大炮不会讲述你曾站在哪里和在哪里流血，也不会记录这些代价。但在那些认识你的人的精神上和心里，以及在这个国家的灵魂里，你曾在那里，这个事实是不可磨灭的。你已完成了你的责任——能来到这里亲眼见证，这是我生命中的荣幸。谢谢。”

说完这些话后，我转交了第714特遣部队的指挥权。

几周前，我已经得到参议院的批准，成为联合参谋部的主任，本质上是主席和参谋局长的参谋长。正如其名，联合参谋部主任是一个有名望的职位，在我早些年在五角大楼的任期之前，这职位一开始是约翰·阿比扎伊德然后是乔治·凯西担任。有人告诉我，海军将军麦克·马伦（Mike Mullen）

主席曾寻找我担任这职位。当他是海军作战部长时，他对第714特遣部队的行动方式表现出浓厚的兴趣，因此我认为他会是一个与我志趣相投的人。

参议院的审批过程出乎意料地曲折。尽管每个军官经过校级或更高级别的晋升都必须经参议院投票，但在我职业生涯中的那一刻，我的名字就在一份白宫推荐并得到参议院确认的长名单中。在我晋升为中将的2006年2月，我被部署到伊拉克，没有进行个人宣誓和重大的仪式。

这一次的经历有很大的不同。在2007年12月，我得知自己被提名担任联合参谋部主任的职位，并预计在2008年初确认和离开第714特遣部队。最终这个过程一直持续到6月的第一个星期。尽管有人提出关于帕特·蒂尔曼之死的问题并且被我解决了，但主要的争论点集中在第714特遣部队的拘留行动上。由参议员莱文领导的布什政府的总体拘留政策正在被调查，跟正统的问题和人们的担忧交织在一起。我很高兴能有机会解决所有第714特遣部队正在面对的问题，但我感觉这次延迟似乎是一个更大的政治问题余波。

我在2008年8月13日到联合参谋部报到。由于我在之前的任期中不喜欢沉闷的五角大楼的官僚程序，因此，在跟马伦主席的第一次会面中，我对我所得到的指引感到满意。

“我希望你做你该做的事。”他说，“我希望你攻击和破坏那些网络。”

我感到困惑。我们就坐在他在五角大楼的安静办公室里，而不是巴格达。“主席，您说的是什么网络？”

“我们的网络。”他说。他指的是联合参谋部，并延伸到五角大楼的一部分和与我们参谋部关联的军队。“把它拆掉，重建它，变得更快、更透明和更有效。”

即使是对一名步兵来说，这信息也很清晰。一名在五角大楼拥有广泛经验的海军将军确定了一个必须击败的敌人，那就是我们自己。在接下来的10个月，我大多时间都在塑造联合参谋部，把它改变成为马伦将军期望的更敏捷、更集中的团队。我在这里以及后来在阿富汗的亲密同伴是我的执行官查理·弗林。自20世纪90年代中期，在我的领导下指挥第2游骑兵营的一个连队以来，查理和我就一直很亲密。他的外表充满魅力，拥有一张善于微笑的和善的面孔。但作为9名捣蛋的罗德岛小伙当中最年轻的一名，查理拥有旺盛的斗志和不断进取的精力。那一年他直接从伊拉克的指挥部来到五角大楼——那是他自“9·11”以来的第三次战斗之旅。他和妻子决定把家驻留在北卡罗来纳州，让他们的孩子留在同一所学校，因此，安妮坚持

在我们的麦克奈尔堡公寓第三层留了一个小房间给他。

在五角大楼的那一年里，我们一起度过了许多机械的日程安排时刻：每个晚上，他和我一起吃一顿快速的晚餐；第二天凌晨3:30我起床跑去五角大楼，淋浴，更衣；在早上6:00跟戴夫·罗德里格斯会面；然后在早上6:30主持联合参谋部和五角大楼其他军官的会议——一个第714特遣部队O&I的复制品。当一天的工作在晚上8:00结束时，查理和我穿过五角大楼的宽广的停车场，一起坐上他的车，开车回家，吃晚餐，然后在第二天重复这一过程。但无论我们多忙，我都会回家和安妮待在一起。

当我到达五角大楼时，像6年前一样，我发现这个国家的能源和资源正从一个战区中转移出去，就是在这个战区里，我遗留了一场战争，但很快又重新加入。当我在2002年从阿富汗加入联合参谋部时，我惊讶地发现五角大楼的重点是伊拉克。现在，在2008年8月从伊拉克返回后，我更惊讶地发现，人们越来越多地关注阿富汗。从我成为联合参谋部主任的那天开始，我就感觉到阿富汗和邻国巴基斯坦将支配我们的能源。在2003年，制订决策的速率达到了一个令人不安的程度。现在，随着不断上升的战争疲劳和在府中即将发生的变化，我感觉到跟当时相反的情况。

在2008年，而非紧接着“9·11”袭击后，我们开始清楚地知道，我们在阿富汗的战争并不是从2001年开始的。这场战斗反映出武装力量在阿富汗酝酿了几个世纪，而且这场冲突的现代根源可追溯到1973年。那一年，在查希尔国王统治40年后，他被他的前总理和妹夫达乌德在一场不流血的政变中赶下台（他当时在欧洲度假）。达乌德的温和夺权掩饰了他的独裁统治，这很快就促使一群热心的阿富汗共产主义者在1978年推翻了他。随着共产党的早期统治摇摇欲坠，并激起一场即将来临的暴力叛乱，苏联终于在1979年的圣诞节介入了这次事件。

在接下来的10年中，阿富汗政府和许多苏联军队一起攻击一系列不同的反对派运动。他们接受沙特阿拉伯和美国的资助，但在很大程度上受巴基斯坦摆布，据其所需来处置资金。长期的斗争使阿富汗的许多民族变得偏激，把圣战分子的抵抗变得更为极端。这常年的交战把一群非传统的领导人推上权力的位置，像阿卜杜尔·拉希德·杜斯塔姆、希克马蒂亚尔（Gulbuddin Hekmatyar）和艾哈迈德·沙阿·马苏德，他们拥有非凡的军事头脑和冷血无情的谋杀才能。最终，苏联在1989年撤回了他们的军事部队，但他们留下的政府，在总统穆罕默德·纳吉布拉的带领下，仅存活了三年。然而，当苏联1991年解体时，纳吉布拉的政权失去了资金、信誉，并因内讧而削弱。积累的反对派运动很快就控制了这个国家，进而将矛头指向喀布尔，并在内战中开始互相残杀。

1992年，即内战开始的那一年，那不是很久以前的事，在阿富汗的成年人

都清楚记得那些组织为争夺财富和权力而做出的行为。联盟迅速崛起并不断转移。财富积累起来并用于构建房屋或私人领地。平衡当地和国际利益的传统关系，正式和非正式的权力掮客再度挣扎着从战争的废墟中出现。在混乱中，阿富汗人退回到他们最熟悉和最信赖的关系：家庭、部落和民族。一批受到良好教育的精英吃力地缝合这些用于构建未来的关系，但它们大多都随着一连串新的暴力和动荡而被颠覆。

1994年，塔利班掌权。他们大都来自普什图南部，且通常都是受过宗教教育或上过宗教学校的年轻的阿富汗人——塔利班的意思是“学生”——他们穿过巴基斯坦边界来到这里。这些富有理想主义、宗教思想僵化的年轻人起初就像夏天的雨水，洗掉曾抢劫、强奸阿富汗人和让生活在他们之前的阿富汗人感到恐惧的“军阀”压迫。塔利班的虔诚和对鸡奸者以及小偷的快速惩罚一开始似乎缓解了人们对冲突的厌倦。他们以此为据进行巧妙的宣传。当然，这好得令人难以置信。很快，塔利班便展现出管理上的无能和惊人的暴力与苛刻。他们的残酷和盲目地行动，如公开处决通奸者、破坏古代佛像，最终获得了国际社会的蔑视。同样，由于基地组织曾帮助他们包围少数在阿富汗北部抵抗的残余分子，因此他们为基地组织以及奥萨马·本·拉登提供了避难所，这种行为也让他们为人所不齿。

对于许多阿富汗人来说，“9·11”的悲剧和美国的反应代表了一个机会。阿富汗再次成为世界的焦点，他们有机会清除塔利班和重塑他们的国家。在短时间内，他们可以利用国际维和部队的存在和贡献，建立一个摆脱了由一些极端主义理论家和一些困扰这个国家的掠夺性军阀控制的政府。但过了将近7年后，他们的愿望仍未实现。

在塔利班倒台的前几年，阿富汗得到了控制。但经过一段时间的等待，一些组织观察到卡尔扎伊政府的表现和对待前塔利班成员的方式后，一场叛乱很快便萌生了。这种程度的叛乱都拥有一个中央司令部，由塔利班政权的前领导人所支配。大多数人逃亡到离阿富汗南部80英里的巴基斯坦，这里的城市成了被放逐的塔利班叛乱运动的聚集点，不断打击着卡尔扎伊政府。他们的组织经过了彻底的改造。尽管他们在20世纪90年代的内战中进行了代价高昂的常规战役，但许多运动的长老都是在对抗苏联的游击战中获得经验的。他们重新建立管理阿富汗的机构——舒拉议会，或称议会，并由经历过最初战争高潮的以及有进取心的领导人所组成。

他们负责整个巴基斯坦宗教学校繁重的招聘工作，并通过调遣一小群武装分子在这个国家扎根。这支让北约部队头疼的游击军队主要分布在南部和东部，但更重要的是，他们发动了全面的暗杀战，对抗所有的阿富汗人，包括政府官员、平民、与北约或阿富汗政府合作的非政府组织工人。这些游击团伙的致命拜访让阿富汗人不再把塔利班的威胁看作是空话。更大型的武装分子团伙和更独特的军事指挥形式紧随而来。

塔利班从阿富汗政府的软弱和掠夺性中获得巨大的收益。在塔利班埋下反抗隐患的土地上，除了在教育方面提供了基本的支持、在经济上取得明显的进展外，政府的无能和无所作为使人们从一开始的沮丧转为愤怒。比失望更糟的是，无法运输的货物成了获得政治影响力的军阀所掠夺的目标，他们支配着经济，并在他们的阿富汗角落建立了利用腐败的独裁方式统治的军事实力。

这便是我们面对的已经加剧的局势。多年来，为了试图不过多介入这个国家，北约在很大程度上都是停留在喀布尔，并借助我们慷慨雇用的当地政治掮客的力量——然而他们往往都是腐败和受藐视的军阀。北约开始在2004年扩大其在全国省份的势力，在北部、西部、南部、东部和喀布尔建立司令部，但缺乏阿富汗部队和国际安全援助部队，限制了他们在那里的影响力。塔利班不断进行侵犯，有时他们甚至不用一枪一弹，试图夺下阿富汗的省份。尤其让许多阿富汗人恐惧的是塔利班初步但快速推进的目标。2005年，他们让试图建立一个伪政府的“傀儡省长”在11个国家34个省份对抗阿富汗政府。现在，三年后，他们建立了31个省区。

2008年5月，在离开第714特遣部队前不久，我和国际安全援助部队指挥官，即我的老上司和导师丹·麦克尼尔（Dan McNeill）待了一个下午。在一系列的简报和讨论中，当时在阿富汗东部指挥第82空降师的戴夫·罗德里格斯、丹、其他关键领导人和我回顾了这场战争。指标一如既往，都是喜忧参半，并往往自相矛盾，但我在袭击部队的经验数据和观察让罗德和我相信，这种趋势不容乐观。每年都有更多的美国人和阿富汗平民死亡。叛乱分子放置了更大的简易爆炸装置，且出现了更多的参与者——叛乱人数是2005年时的4倍。

现在，2008年9月，情况看起来更糟。因此，当在2003年带领地面部队入侵伊拉克，并在6月时取代丹·麦克尼尔的戴夫·麦基尔南（Dave Mckiernan）将军要求增加部队，推翻聚集在阿富汗南部的塔利班，并在阿富汗即将到来的2009年总统选举前提高安全时，我并不感到惊讶。提高安全对实现持久治理和发展来说至关重要。

也是在9月，在着重关注伊拉克危机几年后，布什总统首次就阿富汗和巴基斯坦进行新一轮的评估，由中央司令部、联合参谋部和国家安全委员会指挥，针对地面局势调整当前的政策。这些回顾都相当全面，但我们都不倾向于利用子弹解决棘手的问题。这显而易见的选择——多做、少做，或做一样的事——都毫无吸引力。

麦基尔南将军对部队的请求来得很不是时候。正在进行的白宫评估和兵役的资源限制由于伊拉克和阿富汗的需求扩大而捉襟见肘，同样，美国在11月大选前不愿作出任何重大调整，也使一个快速的决策变得困难重重，并

且愈发不可能。因此，是否派遣更多军队加入即将变成美国史上最漫长的战争中这一问题，将会等待新总统来决定。

所有这些因素都夹杂着一场严重的金融危机，这危机将与阿富汗甚至是基地组织的事件争夺美国的注意力和资源。

在奥巴马当选的2008年11月4日，星期二，他承诺给予新的资源。像许多美国人一样，我对他饱满的精神和在肆虐我们国家的所有挑战中顺势到来的两党联合行动充满期待。

在联合参谋部内部，我们已经完成了初步的工作，准备出一个无论选举结果如何都将在2009年1月进行的过渡。马伦主席在人员内部创建了一个计划，其唯一目的是为了实现最顺利的无缝衔接。在我们的战斗中，主席强调连贯的重要性。2008年12月，当当选总统奥巴马让特别高效的盖茨部长留在他的职位上时，这个任务得到了大大的简化。从实际的角度来看，这个决定明显减少了五角大楼的短期人员流动率，缓解了这一过渡带来的不利后果。我也把这看成是他意图以两党合作方式来运作的一个信号。

2009年1月20日，美国总统就职日，我在原位工作，预防出现某些需要我们反应的事件。为了减少特区的交通流量，我们让大部分五角大楼的员工请一天假，因此大厅一反常态地安静。那天早些时候，我让安妮穿上我的一件陆军棉夹克，这样她从福特·麦克奈尔加入广场上的庞大人群去参加总统就职典礼时就不会感到冷。同时，我在办公室观看整个过程。那天晚上，她生动向我描述了她在人群当中感觉到的兴奋。

在了解过之前的总统交接后，我预期最初一段时间，复杂问题的决策很自然会被推迟。在政府提出长期项目或承诺前，他们需要时间来对问题进行尽职的调查。但在2009年，随着事情的发展和阿富汗选举的临近，奥巴马总统的新政府很快发现自己面临着重要的决策。

这一决策的直接驱动是麦基尔南将军大约3万人的新部队请求，自从他在夏末递交以来，就一直被搁置。增加部队的一个关键部分原因，是为了在8月大选前推翻塔利班在南方的势力。这一原因有其道理，但也创造了一个不受欢迎的局势。在8年的阿富汗战争中，一名新总统发现自己现在正面对一个有时效性的决策。这让我想起了肯尼迪总统的猪湾经历。

在接下来的10个月里，白宫与国防部之间出现了一个不幸的信任危机，这主要是由阿富汗的决策程序所引起。对我来说，双方似乎都是无意识的。但随着时间的推移，这种影响的代价变得高昂。

不信任的第一个迹象出现在对麦基尔南将军部队请求的初始决定。在2

月，3万人军队的请求没有得到批准，总统宣布将部署17 000名士兵，且任何进一步的部署决定将取决于进一步分析。这部分的决定是合乎逻辑的。客观地看，在入主白宫不到一个月后，在一个单一的决定中，奥巴马总统已将在阿富汗的美国军队增加了50%。

但阿富汗局势步步紧逼，国防部很快要求总统满足戴夫·麦基尔南请求的另一部分军队。随着时间愈渐紧迫，军方开始感到紧张，不知军队能否在选举前被批准，并及时进入阿富汗改善安全。更重要的是，在白宫和国防部之间，就部队所涉及的确切数字以及特殊组成几乎立刻出现了令人困惑的状况。在奥巴马总统批准派遣17 000人的部队不久后，军方汇报需要额外的4 000名士兵。从白宫的角度来说，这似乎就像国防部没有做好足够详细的人员工作，或更糟的是，军方正在玩数字游戏。

事实上，突然削减一大块部队功能是复杂的事宜。在确保减少的部队拥有所有必要功能的同时，让人数保持在一个指定的数字之内比看起来的更加困难。部队并不是自立的机构组织：他们需要“动力”和额外的部队提供飞行技术、后勤、情报和医疗支持。这些动力就像业务中的开销——他们不需要跟部署的支援旅队人数成正比。然而，对那些不熟悉这些晦涩难解并常常带有复杂数学问题的要求的人来说，要求军方告知正在部署的士兵准确数量，以及他们每个人将做什么，似乎是一个基本、合理的请求。正如我在那年春天对查理·弗林说的：“这毕竟是我们的职业——他们有权利生气。”

2009年3月27日星期五上午，奥巴马总统在艾森豪威尔行政办公楼走到讲台上，两侧是他的国家安全团队。他的讲话安排在白宫的另一个阿富汗评估报告之后，这一次由布鲁斯·里德尔（Bruce Riedel）带领。其结论为总统在那天上午概述的“全面、全新的阿富汗和巴基斯坦战略”奠定了基础：美国在阿富汗战争中的目标是“破坏、瓦解、击败基地组织及其在巴基斯坦的藏身处，并防止他们回到巴基斯坦和阿富汗”。为了达到这个目的，美国将直接追击恐怖分子，但这将进一步要求部队“在阿富汗执行和搜集一个综合性的平民士兵反叛乱策略”。反叛乱的焦点将是保护在阿富汗具有争夺必要性的地域，东部和南部——同时指导阿富汗军队和警察，让他们可以“带头”，并在没有美国人在他们身边时可以及时打击叛乱。

注意到“局势越来越危险”后，奥巴马总统宣布，批准军方最新的请求，部署4 000人的美国部队训练阿富汗士兵和警察军队。

尽管奥巴马没有在讲话中提到，但在五角大楼的我们明白，白宫对我们作出了强烈的指示，要求我们部署、招募部队并尽快行动。我们也明白，麦基尔南请求的最后一部分决策将被推迟到8月选举后。

从我在五角大楼的办公室望去，我认为当总统激发出强烈的使命感去帮助阿富汗塑造其未来时，这讲话显得十分有力。

> 对阿富汗人民来说，塔利班统治的归来将会使他们的国家陷入残暴统治、国际孤立、经济瘫痪中，并剥夺阿富汗人——尤其是妇女和女孩——的基本人权。大批基地组织恐怖分子将陪伴塔利班的核心领导返回那里，并将阿富汗置于持续的暴力阴影下。

我根据这次讲话的内容以及国家安全委员会对阿富汗的战略实施计划，理解奥巴马总统为美国赋予的我们在阿富汗的使命。我们将阻止基地组织在阿富汗的死灰复燃，并通过一个反叛乱策略，粉碎塔利班试图推翻阿富汗政府并夺回这个国家的阴谋。同时，我们要帮助提高阿富汗政府和军队的能力，从而使其能最终抵抗塔利班和保护自己的主权。我带着这种观点在那年6月听证会期间作证，后来又用于指导我自己的战略评估。

从白宫的角度来看，依照这个决策，奥巴马总统应允了几乎所有军方要求的军队数量，并公开宣布，在军方不得不带着一个额外的请求回来后，部队的数量将增加两倍。事实上，最终奥巴马总统将作出在阿富汗增加三倍数量部队的困难决策。在2009年的春天，他们宣布无法在8月选举前部署部队到达阿富汗，我明白，对于一个需要把国内支持因素计入其战略评估中的政府来说，似乎没必要感到政治困扰。我也明白了在第一批部队到达后和对其影响作出评估前不再增派部队的原因。

从我所处的五角大楼角度来看却是不一样的。部队需要整体的重塑和部署，以确保他们拥有符合要求的所有能力。同样，军队领导人中的许多人都是反叛乱的新手，认识到不断升级的危险和“尾随”的一场叛乱往往等于宣判反叛乱战争失败。从一名军队规划者的角度来看，给部队增派兵力的决策，随着时间的推移跟预先促进有效利用部队的清晰决策逐渐变得不一样。

国际安全援助部队在喀布尔的总部，可能是另一个看法。一名指挥官负责分析他的团队所收到的任务；评估局势；制订一个策略完成这任务；然后确定需要实现使命的资源，包括时间。若他只拥有部分部队，并让他们进行一系列的决策，那么这名指挥官便需要更改他的战役策略。如果这威胁到他完成这项指定任务的能力，他便一定会要求改变那项任务。

最后，不断上升的怀疑让人感到失望。作为一名经验丰富的军人，我知道，任何对军队能力或行动的怀疑都是没有根据的，而且我相信白宫领导人的意向，相信整个政府都在关注对国家来说什么是最好的选择。我看到

友好的人们都试图达成一个积极的结果，但从不同的文化和角度接近这个问题，常常需要用不同的表达。我希望一起合作的时间将创造更多的信任和共同的认知。

在2009年5月的第二个星期，马伦主席让我到他的办公室，一个我曾在里头待过许多个小时的不同一般的房间。跟五角大楼传统的深色抛光木材相反，他的办公室有一张白木半月桌，一组倾斜的书架让人感觉就像身处一艘在海上摇晃的船上，还有一张小小的会议桌。像往常一样，他从桌子后面走过来，我们坐在桌子边。

“斯坦，部长决定在阿富汗作出改变。”他开始说，“麦基尔南将军会被取代。你将担任国际安全援助部队的指挥。罗德会去，一开始担任你在国际安全援助部队的副手，然后在我们建立一个新的三星级总部后，他将任指挥。”

我有种矛盾的感觉。我对阿富汗依然感兴趣，并希望在2010年的夏天在戴夫·麦基尔南标准的两年任期结束后取代他。我也高兴能跟罗德合作。在联合参谋部，我的书桌上保留了一张他让一名年轻军士在一个深夜给我的字条，当时是2007年，我们都在阿富汗。他引用谢尔曼信里的一句话，信是1864年3月10日于孟菲斯附近写给格兰特的：“我知道不管我是否像你想的那样，但如果我陷入困境，你会到来——如果我还活着。”回到阿富汗，罗德将指挥日常战斗，而我专注于战略级别的问题。我将再次当上指挥官——这个我比较喜欢的职位。

但对于取代戴夫·麦基尔南——一名我喜欢和欣赏的军人，我感到心中不安。我知道，由于他在伊拉克的要求相对受忽视，他的指挥多年来一直遭受困扰。我和他在过去的一年发展了一段关系，试图带领他理解五角大楼烦琐的行动。

我也知道我在指挥一场日益困难和不受欢迎的战争。鉴于所有的因素，我不确定能否实现一个成功的结果，无论我们做什么。在许多人看来，这是一场积累多年、动荡不安的战争，国家曾派出了许多比我更有才能的将军前来指挥，像拉特尔·德·塔西尼、克莱顿·艾布拉姆斯。我知道许多人对阿富汗战争也有同样的感觉。我观看了过去10个月在特区暴露的决策程序，并知道这个程序一直处于尴尬中。在最坏的情况下，这反映了美国对阿富汗和巴基斯坦政策的深度冲突。经过8年的战斗后，伊拉克局势得到了很大的改善，但仍然脆弱，我看到政策制订者几乎没什么热情，而我认为，在阿富汗，这种热情是必要的。在部署前的几周，罗德和我每晚都谈论未来可能遇到的挑战，如果我们能做出重大的改变，估计我们有一半的机会。

最后，还有安妮。我在2003年离开了她5年。现在，在过去的一年，她通过协助团结联合参谋部团队，和我这个联合参谋部主任一起工作。每逢周五，她就在我们的住处为一小群年轻人和他们的妻子举行晚宴，这成了我们远离工作的一部分活动。但能够再次聚在一起让我感觉不可思议。在周末早上，我们都各自工作，然后一起在某处喝咖啡。在那里，我们有时会聊上宝贵的两个小时。在我看来，那些时刻都是有限的。我们都不再年轻，并且我告诉自己，要做好这份工作，我需要并计划付出至少三年的努力，去指挥国际安全援助部队。

我对安妮有很多期望，但我从来没有要求她。我们之间没有谨慎的谈话，或征求她的许可——我不需要。我知道，不管我是否需要，只要我穿着军装，安妮都会支持我。

2009年5月19日，我被带往白宫跟奥巴马总统见面。当他上任第一周视察五角大楼时，我们曾见过一次；但担任联合参谋部主任时，我处在一群文官和军队领导人当中，因此他不太可能记得这个很快会指挥他在阿富汗军事行动的人。

我之前和乔治·W·布什总统见面时曾到过总统办公室，但西翼的气氛在最后几个政府开放月里明显不同。尽管进入了奥巴马任期的第4个月，但当我看到带着兴奋穿过走廊的人们时，依然有一种新奇的感觉。当总统有空时，门打开了，奥巴马走到门口欢迎我进房间。那次会面很简短，但很亲切。总统没有提供具体的指导，但他的双眼一直凝视着我，并感谢我承担这项责任。

参议院的确认是必需的，但这比从第714特遣部队调去的前一年要容易，尽管当时我再次解决了围绕蒂尔曼下士死亡的问题。我感谢蒂尔曼家人和其他人的关心，但经过前一年的多次调查和证词，我知道我已经对自己的角色以及观察到的情况提供了完整且直率的见解。

2009年6月2日，我在参议院军事委员会面前作证。我知道在专注于被提名者的同时，这次听证会也是为了让参议院表达他们对战争和政府处理战争的方式持有的观点。彼时，麦基尔南将军仍然要求增兵一万。但是这也提供了一个机会，让我表达我对所看到的战争的陈述。

“尽管自2001年以来，在阿富汗的许多地区取得令人印象深刻的进步，但形势依然严峻。”我开始说，“阿富汗人面临着一个复杂的挑战：一个强大的塔利班的叛乱行动、不断上升的暴力程度、缺乏管理能力、持续的腐败、在关键地区缺乏发展、非法毒品和来自其他国家的恶性影响。这些挑战合并在一起，威胁到阿富汗的未来和地区稳定。”

为了防止基地组织再度出现，我们必须在一个将巴基斯坦的命运与阿富汗命运连接起来的地区维持稳定，并“在30年来被几乎坚不可摧的暴力所折磨后，向阿富汗人提供一个塑造他们未来的机会”。我告诉委员会，“我们必须成功。”

我也强调了北约保护阿富汗人民的重要性。尽管北约一直在努力，但上一年，2008年，对阿富汗平民来说是最致命的。塔利班利用他们的简易爆炸装置杀害了大量阿富汗人，但北约联军对那些惊人的平民死亡数字也负有一定的责任。

我清晰记得其中一场空袭，发生在宣布我接管阿富汗的几天前。5月4日，在阿富汗西部法拉赫，叛乱分子袭击阿富汗军队和他们当中的美国教官。在得到F-16空中支援后，那场枪战平息下来。当阿富汗军队和美国的地面部队坚守阵地等待直升机接走两名受伤士兵时，B-1轰炸机接管了这场战斗并将8 500磅炸弹投到一个农村地区的叛乱分子驻地，去追杀塔利班。

当时情况很混乱，阿富汗政府声称有近140名阿富汗平民丧生。随后一项独立的调查估计，大约90名平民在事件中死亡。几天后，阿富汗人在省会闹事，人们开车从村庄进入城市，并在省长的房子前停靠了一辆装有15名阿富汗人遗体的卡车。他们呼喊“美国去死……政府去死……”，这激起了喀布尔的痛苦情绪，并在五角大楼引起沉重的反思。

“我们愿意以各种方式采取行动，以减少人员伤亡和财产损失，即使这样做会使我们的工作更加困难，但对我们的信誉来说至关重要。”我作证说，“我不能夸大我的承诺对这一概念的重要性。”

我很快就发现，这一承诺对村庄和城市里的阿富汗平民来说是多么重要。那天在参议院，我开始了解到我即将面对的挑战：改变我们的行动方式将异常困难。

根据经验，我知道我必须建立一支有才能、经验丰富以及执着的专业人士团队。我从寻找核心成员开始。我的行政助理查理·弗林会跟我一起，他将是团队的主要“建筑师”。像在联合参谋部一样，他在阿富汗的角色是理解我在一系列问题上的意图——从战术到外交的一切事宜，并确保把我想实现的转化为实际行动。一如既往，查理将是一个可信、直率的顾问。但更重要的是，他将与我一起见证令人敬畏的英雄主义，经历人性化指挥的情感起伏，以及面对顽固、复杂战争的挫败时的沮丧。

我的招募助手，是刚结束阿富汗的18个月任期回来不到一年又跟我回到这里的鲁迪·瓦伦丁军士长，当时我问了他许多问题。但他疑惑地看着我，并在最后安静地说：“我去。”

当主席第一次告诉我，我将前往阿富汗时，我镇定地请求他让我从他的团队中选择人才，并立即指定查理·弗林的哥哥，迈克，成为第一个和最重要的人员。迈克曾协助改变第714特遣部队，而且我有预感，阿富汗战争相关信息的收集和情报的利用需要类似的重组。主席笑了，他预料到这一请求，并当场同意。在随后的几个星期里，他让我带走他更有才能的成员。面对这种要求，有些领导人可能会犹豫不决，但当出现当务之急时，主席做正确之事的强势、安静的信念以及他作为一名海军将领所具有的本能的控制感使他能够迅速行动。

随着我们不断联系需要的人才，团队的其他成员在接下来的几天或几周内聚集一起。在一个电话里，10年前帮助我带领游骑兵并已退休的麦克·霍尔，出任为国际安全援助部队的高级招募顾问。查理同时找到了凯文·欧文斯（Kevin Owens）上校，一名曾像我一样在外交关系委员会待了一年的前游骑兵，而当我在外交委员会时，凯文正在德国买醉。

“算我一个。”凯文说，“我要去哪里，做什么工作？”

“我不知道。”查理说，“到这里，先加入组织，我们会带你飞到阿富汗。到那里我们就会知道了。”

其他人都来了，他们中的大多数之前都在伊拉克或阿富汗服过役，现在准备放下一切重新加入战斗。一个笑话流传开来：“这支乐队重新走到了一起。”并且多数人来电愿意把手上的工作暂缓，担任任何我们需要填补的职位。这强烈的使命感吸引了许多坚定和专注的人。

2009年6月11日，我们登上了一架军用飞机，飞到布鲁塞尔，然后到喀布尔。我没有幻想我们前面的困难。但当我们坐在飞机上的座位时，我看了看四周，想起林肯的话：“一个人生命中的最美好部分包括他的友谊。”

稍微让我困扰的，是我在参议院安静的办公室和之前几周探望议员时再三听到的话。我在确认听证会上，谈起在18到24个月内必须要看到进展。但国会的那些人看待事情有着更为尖锐的观点。动身前往阿富汗前，我在办公室拜访希尔，这名国会议员已经一再告诉我，我最多有一年的时间来展现出令人信服的进展。艾克·斯凯尔顿把要求说得很明显：“你要做的就是赢。”

说起来容易做起来难。这要求我们重新组合、重新定位、重新激励战争联盟，并使其制订一个合理的策略。为了达到这个目的，我们在第714特遣部队那些年里所作出的变化规模将必须在几个月里完成。这一改变包括建造设施、配备人员和动员三星指挥官进行这场战役；运行一个彻底的、全国范围的战略评估来构思那场战役；将现有的训练指挥扩大到一个综合的

三星行动中，它将能够招募、装备和训练阿富汗安全部队，并且，在我们离开后，他们将继续打击叛乱，更新我们的囚犯的行动；改变我们部队的思维以及与敌人和居民的关系；创建一个进行调解的项目。

我有6个月的时间来完成这些任务和更多的事情。因此，在我们登上飞机的前一周，我在五角大楼地下室聚集了我们最初的成员，并解释了一下这对我们来说意味着什么。

“到今年底，我们必须证明，我们有能力，而且可信。”我看着这小群在未来6个月里至关重要的人说。

“并在一年里，”我继续说，“我们要证明我们的进展——一些我们说过会发生或发生过的事情——否则，无论左派还是右派的政治支持都会消失。”

杰夫·艾格斯，一名主席曾让我从他的战略咨询小组中挑选出来的海豹突击队队员，那个星期，在一份我看到的正确评估中，他把时间问题直接呈现给我：“这场战役或许在十年内不会结束，但它将在一年之内被决定。”

当我们朝东飞往战场时，时间开始倒数。

第17章
理解

2009年6月~8月

在2009年6月13日早上，我们飞行过程中的最后一分钟，舱外的景色从陡峭光秃的山峰变成了肥沃的沙马里平原，夏日葱郁的绿色植被从喀布尔向北延伸至著名的萨朗隘口。当飞机降落时，喀布尔在黎明中闪烁着黄色的灯光，弥漫的烟雾覆盖了环绕着首都的险峻山麓。这些灯光是2001年以来城市飞速发展的证据，这里的人口翻了三倍，达到400多万。然而，我知道这如画般的景象是虚假的：这些灯光，以及在这城市周围山脊上未点灯的房屋，都属于颠沛流离的阿富汗人，在这场肆虐他们家乡的战争中，他们成了无家可归的难民。

几分钟后，飞机降落在喀布尔国际机场的跑道上。自2008年5月，当我最后一次作为第714特遣部队指挥官视察这里以来，这是我第一次回到阿富汗。当飞机滑行时，我提醒自己，这次经历将会非常不同，且非常困难。

我在思考我们的使命。美国的目标和期望在之前的8年里已经发生了变化。从奥巴马总统的决策和讲话中，我知道他的首要任务是在巴基斯坦击败基地组织。在阿富汗，我们的任务是在受到严重威胁的地方集中进行一次平民军队战略整合，防止恐怖分子的藏身之地再度出现。不论以何种标准衡量，指引阿富汗人保护其主权都是一项艰巨的任务。我将花一些时间评估局势，并衡量我们是否可以以及如何完成这项任务。

直觉上，我知道成功的关键在于让人们相信我们。不同教派的阿富汗人、巴基斯坦领导人、捐助国、联合国机构、媒体和国际安全援助部队士兵都得相信我们能赢，而且我们会赢。就连叛乱的敌人也一样。

为了获得信任，我们需要改变战略，调整我们的结构以及我们与阿富汗人的关系。经历了8年的贡献和牺牲后，在阿富汗取得的进展却是如此有限，这项任务让联军感到沮丧。现在，我们将需要阿富汗人的信任，他们是我们最重要的支持者。经过30年的战争后，阿富汗人变成了聪明、有识别力和谨慎的幸存者。他们必须如此。由于多年来一直未能实现愿望，即使是充满希望的阿富汗人如今也变得愤世嫉俗。唯有如此，他们才能确保自己安全。他们的政府必须取得进展，展现一个他们想要的、相信有可能实现并值得争取的未来。但是，在许多阿富汗人和其他人眼中，这是我们的责任。

随着飞机在停机坪上缓缓降落，我把手伸进我的背包，拿出我的助手、军士长鲁迪·瓦伦丁在之前的飞行中送给我的尼龙扣布胸条标志。自2006年2月——我们杀死扎卡维的4个月前，我便一直别着这个三颗星的胸条标志。看着那胸条标志，我想起那些年的所有事，我取下它，换上这个四颗星的胸条标志。

查理和迈克·弗林都在飞机上，他们坐在我对面愉快地轻笑。在查理的职业生涯中，我分别在三个不同的时期里晋升了他，上一次晋升他为上校。我晋升了迈克两次，最近晋升他为少将。每一次晋升，他的庞大的爱尔兰家庭都会参加，先是一个仪式，然后是一个聚会。这次我的晋升不大一样。尽管我希望安妮和我父亲能在那里，但这四颗星象征的，是一个摆在我面前的迫在眉睫的任务。这是一个我和我所信任的团队所共同承担的责任，而且现在是时候动手了。

在喀布尔降落后，我们开车穿过安静的街道，来到距离总统府半英里的街道，停在美国大使馆对面的国际安全援助部队总部。这个用墙围住的驻地是前苏联时期的阿富汗军队俱乐部，而那栋现在设有国际安全援助部队总部办公室的黄色大楼是主要的设施。在1842年，这块驻地也是英国军队的兵营。威廉·埃尔芬斯通将军的部队就是从这里出发，由于受众多行李和数千家庭以及其他非战斗人员所累，开始了悲惨的冬日撤退，在遭到一场严酷的伏击后，只剩下一名英国军队医生在严寒之下活着到达贾拉拉巴德边境。后来，我复制了一张喀布尔的历史分期图，上面标注了埃尔芬斯通可怕的进军路线，把它放置在我们餐桌顶端的树脂玻璃下，警告我们不要狂妄自大。

当我进入总部时，入口处的年轻警卫向我作了简短的问候，我提醒自己，在一名受人尊敬的指挥官突然离开后，这个司令部依然在平复由此带来的打击。在这里，我将会面对一些不满情绪和许多不确定性。但是，戴夫·麦基尔南把他的专业精神贯彻始终，从他的声望对我的影响中，我还是得到了一些帮助。

在快速视察过总部后，我们转移到组合式住房区。在前往其他地方前，我在这个小型、方便的住处里待了一段时间，我打开并准备好我的装备，然后返回总部。我需要尽快达到两个目标。首先，我必须详尽了解战争的发展，以及明确如何准备好让我们的联军取得胜利。其次，我必须做出必要的改变，让国际安全援助部队准备就绪。

在我离开特区前，在我和盖茨部长的其中一次谈话中，他给了我4项特定的任务。他让我对这场战争进行战略评估并确定我们的任务、战略和我们军队组织需要做出的必要改变。他让我用60天的时间完成这些工作，并特别叮嘱，在工作完成前不要有任何资源请求。到达喀布尔之前，我在飞往

阿富汗的途中视察了布鲁塞尔的北约总部。在我的建议下，北约秘书长安诺斯·福格·拉斯穆森也让我做一份评估。在我作为北约指挥官的同时，我也担任美国驻阿富汗部队的指挥官，通过结合这两份评估，我希望能减少我在这两个角色之间存在的感知差距。

除了战略评估外，盖茨部长还指引我建立国际安全援助部队联合司令部（IJC）。IJC将作为一个三星级别的司令部安排战争的日常行动，并直接监督分布在首都、北部、西部、南部和东部的地区司令部。尽管在2004年初，我们在伊拉克建立了三星级别和四星级别的司令部，但在阿富汗，国际安全援助部队一直要求在喀布尔建立一个战略级别的指导地区行动的司令部。而部长认为我们需要一个中间级别的司令部，我同意他的观点。

另外，他指导我回顾了我们部队目前的部署方式，寻找方法减少需求并提高效率。美国军队在阿富汗和伊拉克的人员安排上捉襟见肘。我们需要想办法撤掉不必要的职位，并让每个人都发挥作用。

最后，部长对阿富汗平民的伤亡深感困扰。他让我采取一切可能措施减少伤亡，同时改善那些引起伤亡的工作方式。像我一样，部长感觉到，我们迫切需要减轻阿富汗人的怨恨。这将是一项持续的工作。

当时，我的首要任务是对战争展开最深入的了解。这是一件非常困难的事，对于一个身处复杂政治环境的高级领导人来说更是如此。我需要收集、评估、筛选信息并把大量信息合并成为一个清晰的现实情况报告，但我自身的无知，日常工作中存在的众多观点，以及缺失、不完整的信息，都让我的工作备受挑战。我必须谦虚地承认，自己对正在发生的一切以及这一切发生的原因理解有限。

我不仅需要看到在喀布尔以外爆发的战争，还需要了解我们围墙之内的局势。国际安全援助部队驻地是一个拥挤的大杂院，像旧城区一样的弯曲小巷连通着许多建筑物和拖车。从这方面来说，总部的划分反映了42个国家的混合——从土耳其到瑞典、从澳大利亚到保加利亚——组成我们的作战联盟。

在黄色总部大楼的对面，我发现一个设有野餐桌子和凉亭的花园区，国际安全援助部队的人员都会在那里喝咖啡放松。想到我们部队在几英里外所面对的艰苦和危险局势，这个地方便显得非常不恰当。在驻地内给非美国士兵（美国政策禁止部队在阿富汗和伊拉克任何地方喝酒）提供酒精饮料的14个酒吧也是如此。这个花园让我感到寒心，并引起我曾间接感受过的担忧。在伯纳德·霍尔的《没有欢乐的街道》（*Street Without Joy*）——一本描写法国在印度支那战争的编年史著作里，我曾感受到了这一点，中学时我就读过这本书，此后我还读过很多次。1952年，在柬埔寨暹粒，霍尔

看着两名法国军官在军官俱乐部食堂打网球或喝饮料。当太阳落山，附近奏响“降旗”军号时，他们忽略了它。只有一名附近的军士长——一名法国海军的柬埔寨成员——注意到并向法国国旗敬礼。“在那一瞬间，”霍尔写道，“我知道我们会输掉这场战争。”我不会凭着一个安静的花园，就得出一个生硬的结论。但考虑到我想重新激励和调整我们的战争联盟的目的，这个花园和酒吧都是相关事物。一段时间后，在9月初，我在国际安全援助部队的驻地里禁止了酒精。但当我在2011年11月故地重游时，那个咖啡花园依然在那儿。

当我继续沿着狭窄的砾石小路行走时，无数制服再次提醒了我，这将是一场新的联军战争。随处可见的是熟悉的美国灰绿色数字化迷彩服，唯一稍微不同的是分支机构之间的色调。在其他地方，荷兰沙漠色的迷彩服跟挪威的绿黄色制服截然不同。我看到了熟悉的英国酱色条纹迷彩服和澳大利亚棕色的斑点衬衫，以及陌生的韩国深色的印有蜥蜴般花纹的迷彩服。还有米色的迷彩军帽和保护总部的马其顿守卫常备的木把手武器。在驻地里，较少看到的是巴基斯坦联络人的新英国制服。而我一直没看到我们阿富汗同伴的制服。一些人的制服上配有星级，而其他人佩戴有肩章，其中北约部队佩戴得最多。但除了一些常见的标记外，每一件制服都代表不同的文化、不同的行军命令、不同的任期、不同的职业伦理、不同的语言、不同的经验水平和不同的历史视角。当时，42个不同的国家派兵组成了一支61 000人的国际安全援助部队，其中28 850人是美国人。其余的57 600名美国部队当月被归至阿富汗美国联合部队之下，作为“持久自由行动”（Operation Enduring Freedom）的一部分，也是我指挥的部队。

正如德怀特·艾森豪威尔发现的那般，把一个特别的多国部队锻造成为一支有凝聚力的团队总是非常具有挑战性。在国际安全援助部队，我们不仅需要发起一场全国范围的与日常战斗节奏同步的战争，我们也需要改变最初的维和工作，而不是重新协调一场平叛之战。许多阿富汗人民从未预期一场战斗的到来，因此，对这个国家来说，日益恶化的安全形势是一个糟糕的现实。在我把一支经历过战争的高效战士团队带入一个谨慎的氛围中后，这种担忧变得更加严重。但我认为我们需要快速行动，因此，我没有别的选择。

进行指挥和计划行动时，我们必须做出一些改变。这不仅包括在阿富汗周围变得更加暴力的日常战斗，还包括在阿富汗南部赫尔曼德省刚刚开始的战役。此外，我们必须为8月下旬即将到来的总统选举做准备。这些都是重要的任务，比自“9·11”以来在阿富汗的任何事件都要重大。

关于在我们围墙和窗户之外的事件，为了减少我们知道和我们需要知道的东西之间的差距，迈克·弗林和我决定结合部队、媒体和其他优秀的数据来源，定期展开困难的分类报告“提要”。经验告诉我，指挥官往往过于依靠

传统的情报报告，关注叛乱分子死亡和暴力级别的指标。但是了解大局需要准确地衡量人们的态度、经济活动的水平，以及最具挑战性的“正常”指标的偏离。对于许多阿富汗人来说，长期以来的暴力已让他们忘记了什么是正常，在1978年政变之前，将近50年的和平和国家形象被那场暴力破坏殆尽。而曾经经历过或听说过那段时间的人，依然追求着被政府掠夺和叛乱威胁所破坏的正常生活。我们需要明白阿富汗人定义的正常，并让他们相信，我们正在朝着这个目标行动，这将可以帮助我们有效地与他们保持契合，并赢得他们的支持。

几乎就在同时，迈克开始构建一个能够提供整体地面实况的网络。这个策略是为了让有才华的观察家，如名叫马特·波廷格的海军中尉，看透这个国家并提供真实的报告。马特曾是一名记者，在中国待了7年，在伊拉克和阿富汗的经验让他成为迈克的网络中典型的非正式代表。

但是，像以前那样，我想亲自看看。我记得许多年前，在詹姆斯·麦切纳1963年的一本平装版小说《大篷车》（*Caravans*）里，我第一次读到阿富汗。书中曾给一名年轻美国女孩提出建议：“多问问题。了解这个国家。不要害怕表现愚蠢，因为某一天，我们会被赶入战争并跨过这个地域，而你将会是唯一一个见识过这场战争的美国人。时时处处留心。”当我在阿富汗时，每天我都对这番话有不同的领悟。这些话以及我在伊拉克的所有经验告诉我，想要理解一些事情，你首先必须学会安静和倾听。本着这种精神，我决心在阿富汗进行一次直接的“倾听之旅”，直接倾听阿富汗人和国际安全援助部队人员的声音。

开始倾听之旅之前，我在喀布尔前几天的行程都安排得非常紧凑。我在喀布尔会见了其他西方国家领导人，其中包括美国驻阿富汗大使卡尔·艾肯伯里，以及来自北约、联合国和国际安全援助部队的官员。但最重要的是在6月14日，到达阿富汗的第二天，我跟哈米德·卡尔扎伊总统会面。

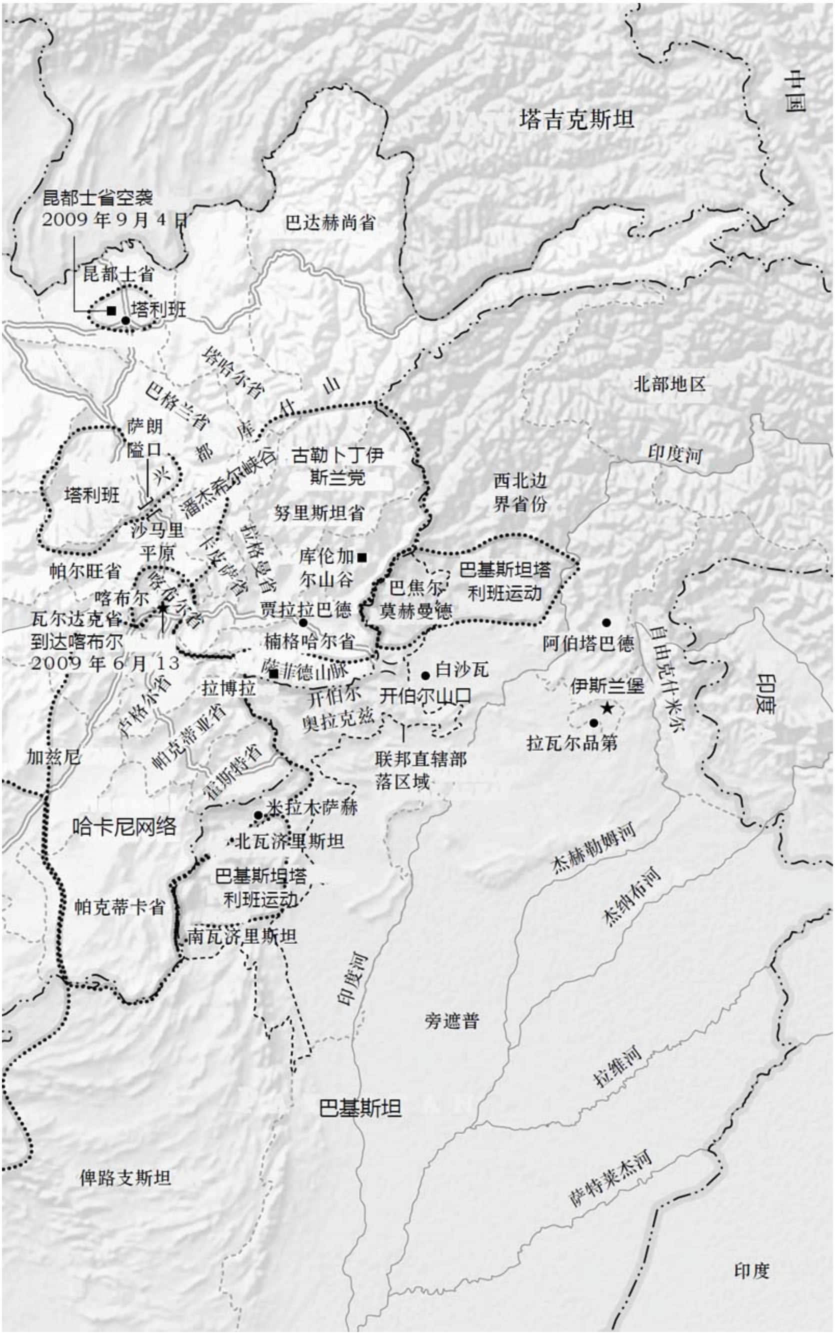
我从未见过卡尔扎伊，但曾从远方关注这个国家的元首做出的改革。我感觉到，对于给阿富汗提供援助并不断向他施压的外国政府和组织，他感到越来越失望。但跟他保持稳定的关系是必要的。在其中一名助手的建议下，我穿上绿色的军礼服，那是我通常在必要时才会穿的衣服。我想尊重阿富汗的国家元首。

这次像之后其他无数次的访问一样，有着相似的节奏和感觉。我们开出国际安全援助部队的驻地，往南驶上比比马赫鲁路——一条宽阔的旧路，现在被检查站和防爆壁垒所截断。我们驶过西班牙大使的官邸，通过另一个检查站后进入一个交叉路口，在那个路口的左边坐落着一座守卫塔，现在被美国情报局所征用，塔上的一挺机关枪俯瞰着地面。1996年，就是在这个路口，塔利班哄骗前总统穆罕默德·纳吉布拉走出他的避难所——联合国

总部——然后折磨他。据说，在他被公开执行绞刑前，塔利班阉割了他。这段车程是对阿富汗政治风险的一个严厉提醒。



阿富汗
N
0
50
100
英里
乌兹别克斯坦
阿姆河
土库曼斯坦
伊朗
左占省
马扎里沙
里夫
环形公路
大夏省
萨曼甘省
梅曼尼
塔利班
法利亚布省
萨尔普勒省
巴德吉斯省
巴米扬省
哈里河
赫特拉
哈尔特省
环形公路
阿 富 汗
古尔省
达昆迪
法拉赫省
乌鲁兹甘省
法拉赫轰炸
2009 年 5 月 4 日
塔利班
法拉赫
赫尔曼德河
扎布尔省
环形公路
豹爪行动
2009 年 6 月 19 日开始
摩什塔拉克行动
2010 年 2 月 13 日开始
拉什卡尔加
坎大哈
斯平布尔达克
弯刀攻击行动
2009 年 7 月 2 日开始
尼姆鲁兹省
坎大哈省
查曼
雷吉斯坦沙漠
奎达
赫尔曼德省
Gene Thorp



我们驱车直行进入宫殿。宫殿的外观看起来像一个古老的要塞，但它在一

个低地中，这象征着前所未有的严谨防御。石头墙包围了内部建筑——一个院子和雅致宜人的花园。当我们到达时，工人们正在修补外墙和内部的一些建筑，损坏最严重的设施在几年前已经修好。在它的全盛时期，我知道这座建筑看上去非常高贵，但并没有像凡尔赛宫那般庄严。

卡尔扎伊总统的办公室位于这里一栋两层建筑中的一侧，离国王曾经的住处不远。安保程序很严格，每次访问我都要通过总统防护设备（简称PPS）。到2009年，美国训练的PPS很像美国特工处，变得非常专业。许多人都会说英语。在一年多的访问中和多次在阿富汗的旅程中，他们几乎舍身忘我地谨慎保护着我，并常常拉着我穿过人群或车辆，我对他们感到深深的尊敬。

在跟分派值班的PPS经过一轮友好的问候，向门口处穿着制服的军事警卫点头后，我走上楼梯到二楼的一间大等候室，在那里，探访者都坐在一排椅子和沙发上。一些人紧张地单独站着，似乎在心中排练着要跟他们的总统说的话；其他人像密谋什么似的挤在一起谈话。在人们身上穿着的三件套当中，混合着来自这个国家每个地区的传统阿富汗服装。在一些日子里，我偶尔会碰见一些著名人物，他们来到这里寻求支持，或者静静地跟部长和我认识的外交官聊天。在其他日子里，当我们安静地坐着，为我们不同的语言感到不安时，我常常会向来自遥远省份、缠着头巾的大胡子男人微笑。并且我总是被一些官员和访问者装出来的冷漠而逗乐，好像我认为进入阿富汗总统的办公室并没有什么大不了。但我要让自己记得这是一件了不起的事。

在这个房间里，我想起了治理阿富汗的复杂挑战。来自北方的塔吉克人和乌兹别克人，来自阿富汗中部的哈扎拉人，来自这个国家几乎每一个角落的普什图族人代表或商界领袖，其中许多人都是强大的可汗或地主，他们都带着要求、请求有时是威胁而来。此外，政府官员、外国大使，甚至偶尔有像我这样的将军会前来劝说、哄骗和施压。这群人会把连续不间断的议题和机遇放到总统的桌子上，却很少提供宝贵的资源和直接的政治权力。他的应对策略，是一个在不同范围的选区里平衡其获得的支持、影响力和合法性。在阿富汗政治的旋涡中，这是非常危险的。

总统总是准时的。一名助手打开一扇进入等候室的门让我进去。即使总统在之前的会议中进行了激烈的讨论，但依然会走到门前，热情地迎接每一位客人。我学会了欣赏他面对挫败时异于常人的耐力和每个人都需要的自我控制力。卡尔扎伊投入这份疲惫且危险的工作已经有8年。几乎他的所有前辈——国王和阿富汗领导人——都被暗杀或罢免。塔利班尝试保持这个纪录，自2001年以来，他们一直试图夺取卡尔扎伊总统的性命，似乎是在提醒人们记住这段黑暗的历史。

那一天，他在入口处迎接我到他的办公室后，指引我到一张椅子前，然后坐在桌子另一边的相同的椅子上。两张沙发上坐着其他与会者——他的参谋长和安全部长。一名助手迅速提供了茶水。

“麦克里斯特尔将军，非常欢迎你来到阿富汗。”总统用流利的英语说着，并带着轻微的口音。我点头表示我的谢意。

“我知道你来过阿富汗很多次，你在伊拉克指挥特种部队的经历非常令人敬佩。”他说，“欢迎你来到新岗位。”他对我做足了功课。

卡尔扎伊总统对我的背景很熟悉，显然是在尝试确定我的指挥将对他的国家意味着什么。自“9·11”以来，在跟5名美国大使11名其他国际安全援助部队指挥官以及许多其他对话者交流后，卡尔扎伊发现自己不知道该如何对待美国。早在2001年和2002年，塔利班政权结束时，阿富汗人和西方人便把阿富汗看作是一个有前途的国家。阿富汗的解放证明了我们的军事实力和反恐事业的正义性——卡尔扎伊因为他在这个过程中的角色而备受称赞。他在白宫获得享受国宴的礼遇，并在所有美国高级官员面前讲话。但随着军队转移到伊拉克，阿富汗很快变得冷酷而不再稳定，聚光灯开始变暗。在布什总统的任职晚期，他与卡尔扎伊保持每周的视频电话会议，而奥巴马总统政府选择不再继续。现在，在2009年的夏天，随着卡尔扎伊成功连任，我感觉到，他几乎绝望地想知道该如何和美国维护一段牢固的关系，同时加强阿富汗的主权。我认为，他依然在评估我的影响力有多大，以及我跟他作为这个国家领导人的职位有何相关。

当卡尔扎伊总统感到好奇时，我更急于在坦诚和信任的基础上，界定我们之间的关系。我不知道那天我穿的军礼服是否有什么影响——尽管我的阿富汗知己告诉我这确实有影响——但随着时间的推移，我学会用尊重的举止表达对大大小小的阿富汗人和他们的领导人的重视。

我对实际和有成效的关系的需求远远超出了总统卡尔扎伊。部署之前，我曾和戴夫·罗德里格斯一起坐下。在成为IJC指挥官指挥日常战役前，他曾经是我的副手。我们列出重要的阿富汗人和巴基斯坦人，与他们建立关系、划分职责。我们需要有实质性的关系，但我们的目的是持久、真诚的友谊。在最初的几周，我们在我的办公室享用小小的晚宴，在战场上循环视察，并与他们定期会面建立纽带。随着时间的推移，在不被礼节和官僚程序降低效率的前提下，这些关系为我们日后解决敏感的问题或快速转变局势提供了巨大的帮助。

这项工作并不是一帆风顺的，而其中一些挫折是我们自己所造成的。那年夏天的某一天，我们受阿富汗同伴的邀请，参加一个在国际安全援助部队总部的会议。当时的军队作战首领谢尔·穆罕默德·卡里米中将应邀到来。

作为一名年轻的中将，卡里米在英国桑赫斯特皇家军事学院获得过令人垂涎的成就，后来去了本宁堡接受美国翼伞跳伞训练，并在游骑兵学校匍匐穿过泥浆池。1978年政变后，西式的军事训练让他被人怀疑，然后共产党监禁了他。在监狱里，卡里米8个月来都是穿两件相同的衣服，经历了无情的审讯。就在狱卒正要让他的背部残废时，他被释放了。

在纳吉布拉的统治下，卡里米在建筑工地找到了工作，并在共产主义政权衰落时重新加入军队。但他拒绝加入任何教派争夺权力的内战，最终他离开了军队和他的国家，住在了由塔利班统治的巴基斯坦的白沙瓦。在那里，当他在家里为美国领事馆翻译一则时事通讯时，他的妻子叫他看电视，他一次又一次看着飞机撞击世贸中心。不久后，他便回到了阿富汗。他断断续续地花了数年时间重建了一支国际社会甚少关注的阿富汗军队。

卡里米是一名至关重要的同伴，但在我指挥一支与阿富汗部队关系较为紧密的国际安全援助部队几周后，这名说话温和的64岁的将军在那个夏日到达我们的驻地，我们的守卫不准他入内。尽管他是一个亲切的人和重要的伙伴，但他感到羞辱并自然而然地感到愤怒。多年来，他一直听说我们在跟阿富汗合作，并且我最近重申过这个承诺，而这名高级的阿富汗“规划师”却不能进入自己国家领土上的这个“基地”——这个在他的职业生涯初期曾是阿富汗军事俱乐部的地方。我们要学会打破常规。

我的指挥团队和我在6月18日开始倾听之旅，视察区域指挥分部，负责喀布尔和一些相邻地区的安全，这里由法国为首的组织负责。米切尔·斯托尔斯特内（Michel Stousteiner）准将，一名53岁的参加过非洲和巴尔干半岛行动老兵，负责指挥法国军队。2008年8月18日，当时他只上任了12天，大约140名武装分子在乌兹冰谷伏击了一支法国巡逻队，10名法国士兵遇害，21人受伤。在这次战斗中，法国遭受了自1983年贝鲁特军营爆炸以来最沉重的损失。这冲击蔓延到巴黎，但法国一直遵守它对联军的承诺。

当法国军队表现出高度的专业精神时，6个月的短暂任期和有限的直升机机动性却限制了他们潜在的有效性。在随后视察其他国际安全援助部队的过程中，我发现了结构、训练和行动方面的限制——我们通常称之为“警告”，就像一些国家禁止进攻作战行动的禁令——妨碍了他们效率的最大化。我感觉到，跟对我相比，这些限制更加让部队受挫。

从倾听之旅开始，我决定，不管何时离开总部视察部队，或在喀布尔或它以外的地方会见阿富汗人，我都不会穿防弹衣。我也不会带武器，或戴太阳镜（除了几次我参与实战行动的旅程，我全程遵守这一决定）。正如我作出跟第714特遣部队一起进行袭击的决定一样，这次决定并不是虚张声势。相反，我很快得出结论，这对我在担任的角色中取得成功是必要的。

对阿富汗人来说，作为国际部队的指挥官，我是一个象征。我在他们的办公室或在他们的报纸和新闻广播上出现的形式，将大大影响他们对国际部队的看法。

我以朴素的方式展现自己不是特别针对阿富汗的。在日本占领期间，麦克阿瑟将军驾驶着一辆巨大的黑色轿车，并让自己跟部队保持疏远。对日本人来说，他们习惯把他们的天皇当成是半神，对麦克阿瑟的这副形象并不感意外。我面对的形势要求却是相反。我们需要表现谦卑，并让他们知道我们不是侵略者，而是客人。此外，我们需要保持冷静，当我会见阿富汗人时，如果我全副武装，并用头盔半遮着脸，这将使整个联军看起来让人害怕，即使是我们正在试图告诉阿富汗人塔利班并不可怕。

像我们那样穿着布质制服出现常常会引起部队的反馈。2009年秋天，在前往喀布尔东部苏鲁比的一次视察中，麦克·霍尔（国际安全援助部队的高级招募顾问）、我的团队和我视察了一支法国军队。当我们准备进入装甲运兵车离开自己的基地时，拥有优秀才能和勇气的法国军队负责人担忧地看着我。

“将军，你不穿你的防弹衣去吗？”他问。

“我想会没事的。”我说。

“你知道，将军，这很有意思。”他回应道，“我可以离开这个任务并完全不管这个省——我会回到法国，并可能会被提升并获得一枚奖章。但如果我有一名士兵因为没有穿防弹衣而死亡，我便会被解除指挥权。”

不仅仅只有一个国家的部队感到担忧。德国、意大利、英国和美国的指挥官也在重复那名法国军官的劝告。在倾听之旅的开始阶段以及在我指挥期间，我试图尽可能轻松地进行旅程，通常只带一或两名助手，查理·弗林，我的行政官和肖恩·洛瑞，我的警卫。我知道对我来说，在地面上得到一次纯粹、完全真实的体验将是非常困难的。但我尽可能的想要避免任何刻意的安排。我们试图不知不觉地融入部队的日常生活之中。但即便如此，我也知道他们可以轻易地说一些他们认为指挥官想听到的话，因此罗德和麦克·霍尔经常效仿我。那些我建立的由士兵组成的新团体——反叛乱、咨询和协助团队（AAT）——也一样。这些经验丰富的老兵传播最好的训练方法并向我提供直接的反馈，让我知道人们是否追随我的领导以及我的行动是否有效。

6月19日，在倾听之旅的第二天，我们视察了阿富汗东部。我们中途首先停留在喀布尔北部的巴格拉姆机场，从2002年到2008年之间，我在那里度过了很长时间。在2002年5月，曾经布满了地雷的前苏联基地，现在变

成了看似相连的建筑，这里排满了熙熙攘攘的飞机和大楼。这里是东部地区司令部的总部。东部地区司令部总部并没有混杂许多国家的成员，这在这场联军战争中十分罕见。相反，它因坐落在第82空降师——一个有凝聚力的团队的总部附近，而处于有利位置。其指挥官是我长久的同伴和朋友麦克·斯卡帕罗蒂中将。

东部地区司令部的区域行动是巨大和困难的。这里环绕着诸多山区省份，包括努尔斯坦、库纳尔（2003年，第714特遣部队在这里进行了冬日袭击）、南加哈省、开伯尔山口，以及跨越边境进入巴基斯坦北部瓦济里斯坦地区的霍斯特“碗口”。前哨站坐落在偏远的山顶，巡逻队往往需要穿越陡峭蜿蜒的山谷。

除了其独特的地形，东部地区司令部东面还驻扎着哈卡尼网络。哈卡尼网络围绕着他们的元老形成，然而前圣战指挥官贾拉勒丁·哈卡尼（Jalaluddin Haqqani）受其儿子塞斯纳和峇鲁丁所指使，吹嘘哈卡尼网络拥有4 000到12 000名武装分子。他们控制巴基斯坦边境的小镇米拉姆萨赫，劳伦斯曾在20世纪20年代后期在那里完成了皇家空军服役期。哈卡尼网络联合塔利班和基地组织，发起了半独立的、恶性的行动，对抗阿富汗政府及国际安全援助部队，控制了阿富汗东南部的大部分地区。

在巴格拉姆待了一晚后，在6月20日，我们视察了霍斯特省和由麦克·霍华德上校指挥的第25步兵师第4旅级战斗队。麦克，40多岁，保持着瘦长的身形，一头红色的头发，脸上长有雀斑。他依然坦率，一如13年前他在我麾下第2游骑兵营指挥B连时那般。麦克在阿富汗战争中指挥两个不同的营。那一天，对于在一群不信任他们的人当中实现援助的任务，他和他的参谋军士长丹尼斯·扎沃斯基表达了对这种困境的沮丧。

“首先是阿富汗政府没有兑现承诺。”麦克强调。扎沃斯基点点头。

这是一个可以预见的严重消息。他们需要面对塔利班叛乱所带来的无数挑战以及巴基斯坦的共谋。但许多阿富汗的问题和解决方案还有待商榷。

我在东部地区司令部的视察中了解到了他们所面临的困境，而就是在这困境中，他们需要执行行动，同时面对众多的威胁，比如哈卡尼网络。东部过于接近喀布尔，针对哈卡尼的猛烈袭击也使得部队难以集中关注阿富汗南部。但我们除了需要在赫尔曼德河谷和战略城市坎大哈增加安全外，我认为东部地区指挥官，尤其是麦克·斯卡帕罗蒂，能够执行有效的行动，直到额外的部队到达。

6月21日，星期天，我在这个国家的第9天，卡尔·艾肯伯里和我主持了一个由文职人员和军事人员参加的协调会议，这是我们在阿富汗的其中一个

定期活动，旨在维护任何反叛乱战役必不可少的团队精神。在一场私下的讨论中，我们回顾了即将到来的战略评估。回想起来，如果美国大使馆集中注意力进行一次平行分析的话，这将是有价值的。尽管我们协调自己的观点以配合大使馆工作人员，但是，在白宫对我们提出的国际安全援助部队的策略和部队请求进行后续决策期间，我们未能明确界定不同的评估方案并突出其积极的作用，这成了一个严重的问题。我们还讨论了文员—军事人员计划，旨在为协调行动的执行提供一个由我们的成员共同完成的大纲。

那天下午，我们去了驻扎在马扎里沙里夫由德国准将约尔格·沃尔默（Joerg Vollmer）指挥的北部地区司令部。当时，他负责的地区是阿富汗最稳定的，但其拥有的几乎700万人口的9个省份却不是前北方联盟曾经的宁静地区。北方联盟的创始人曾将其命名为统一战线，而北方联盟是其对手轻蔑地加之于他们身上的名字，试图在南部的普什图人和在北部的塔吉克人以及乌兹别克人之间制造分歧。事实上，北部地区司令部混有众多民族，包括许多由阿富汗普什图族国王在19世纪建立的普什图飞地。

在北部地区司令部的联军部队并不经常发动袭击，但他们的兵力已捉襟见肘，无法适当保护受塔利班渗透威胁的地区。当时，这种渗透已迫在眉睫，尤其是在昆都士省。昆都士省横跨阿富汗政府与北部进行联络的关键线路，包括喀布尔附近易受攻击的事朗隘口，昆都士就像这个国家的气管，而此刻，这条气管被堵住了。我很快意识到，我们需要扩大和加强保护北部关键地区的能力。

6月22日，我们到北部的旅程包括与巴尔赫省省长——一位从高中老师转变成圣战指挥官的塔吉克族人阿塔·穆罕默德·努尔（Atta Mohommad Nur）会面。这是我遇过第一个有抱怨的会面，当阿塔省长对房间中的大约40名当地领导和我的指挥团队发表“欢迎”讲话时，他尖锐地抱怨西方领导人把他视为一名军阀。

“我们和巴尔赫省人民已把毒品从我们的省中铲除，但没有人称赞我们、支持我们和帮助我们。”他抱怨道，“同时，我们每年都在加大防止毒品在巴尔赫省贩卖的力度。”

随着阿塔继续他的讲话，我的翻译在我耳边小声说：“他很不高兴……他说即使他为他的省和阿富汗做了正确的事，西方政府也不公平地批评他。”阿塔对我这位新指挥官的言行让我感到好笑，我咬紧牙齿，忍住了脸上的笑意。

阿塔对卡尔扎伊总统断断续续和摇摆不定的支持成了一个源源不断的情报来源，我把他当作是北方联盟想法的一个晴雨表。他还强调，为了建立和

维护总是非常脆弱的联盟支持，国内政治不断驱使卡尔扎伊总统进行行动。

在前往和离开阿塔省中心的途中，我们都是跟随地面车队。在看到国际安全援助部队在阿富汗人口密集的地区如何驾驶后，我感到失望。即使是在马扎里沙里夫这样和平的城市里，我们的部队也以非常极端的方式驾驶，在他们看来，这是为了预防汽车炸弹袭击。但实际上，迫使阿富汗司机离开道路，或用武器指着一个阿富汗家庭，这样的行为都是压迫并侮辱我们需要其支持的人群。这是我们需要改变的另一个惯例。

那一周，在6月23日，星期二，我因奥巴马总统的国家安全顾问、退役将军吉姆·琼斯以及《华盛顿邮报》记者鲍勃·伍德沃德的到访，而暂停了我们的倾听之旅。在国际安全援助部队会议室的一个早间会议中，借着伍德沃德在场的机会，国家安全顾问告诉我，政府不会考虑进一步增派美国军队，直到能够评估目前军队的全面影响为止。对此，我感到十分惊讶。到目前为止，之前批准的部队在9月才会到达，因此，我认为要到2009年底，我们才可以实际地评估其影响。为了对所需资源进行详细的评估和分析，我正在进行一项跟盖茨部长完全不同的指导工作，而这份评估和分析，我本来预期在8月中旬提交。

现在回想起来，我不应该感到惊讶。奥巴马总统在他的竞选期间已表示会强烈支持在阿富汗的工作，并承诺增派两个旅，他兑现了。自就职典礼以来，现有部队的部分请求获得批准，他在白宫的春季声明中对战争的高潮进行了一次彻底的战略审查，这些都指明了政府将提供更好的资源，更好地配合打击激进分子的战役，但除此以外，政府曾表示，美国的承诺需要仔细评估。他们觉得我们需要调整这些策略和目标。我没有反对。事实上，我认为，在阿富汗，我们需要的是一个新的方法，而不是额外的部队。但在评估形势的早期，在我还没来得及全面得出结论前，国家安全顾问琼斯明确表达的时间延迟让我感到担忧。

我们倾听之旅的最后一程来到西部地区司令部，由意大利伞兵罗萨里奥·卡斯特拉诺（Rosario Castellano）准将负责指挥。西部地区司令部通常一直比南部和东部更安全，但也是去年两起最重大平民伤亡事件的发生地。我担心这里相对较弱的部队水平，他们和阿富汗安全部队的交流有限，并且在某些方面，看似棘手的阻力正在崛起。

在阿富汗的数个停靠站喝过无数杯热气腾腾的黄金茶后，我会见了阿富汗的政治领导人、部落长老、士兵和店主。所有人都很有礼貌，但是，自2001年秋天以来，他们对政治稳定和经济进步的愿望多年来一直未能实现，我能感觉到他们身上散发出来的那股疲倦和沮丧。在2003年，“我们能帮什么忙？”或“你们需要什么？”这样的问题依然能得到详细而充满希望

的回答。到2009年，这些问题只能得到礼貌但平淡的点头。这些问题他们听过很多次，但几乎没有兑现。薄弱的治理、退化的安全局面和我们的无能让这些曾经乐观的阿富汗人感到失望。

尽管阿富汗人不愿意承认，但可以肯定的是，他们是许多问题的发起者和制造者。情况往往是这样，国际安全援助部队和我们平民伙伴的生活分离，并且他们不愿意或无力缩短这一差距。为了说服人们我们能够并将会取得胜利，我们需要与各个层面的阿富汗人保持显著的契合。

那年春天的早些时候，在我五角大楼的办公室里，我一直期待能跟“斯科特”·米勒和迈克·弗林一起策划一个项目。我从远处观望这场战争，对于国际社会处理这场战争的不严肃方式，我愈渐感到沮丧。作为一个对这个问题的解决方案，继20世纪30年代和40年代的“中国通”后，我们决定挑选几百名“阿富汗通”军官和军士，让他们接受语言、历史和阿富汗以及巴基斯坦文化的培训，然后执行5年的任期。在这个国家里轮换服役并再回到美国，他们的重点将是同一地区或同一主题。每次我们都会送他们回到相同的地区，好让他们和一起合作的阿富汗人维持关系。尽管这项计划得到了马伦主席的热情支持，但军方不愿贡献人员，从而延缓了这个项目。在第一批阿富汗通到达并迅速散布到整个国家时，已经是2010年年初了。

倾听之旅在6月26日结束。那天晚上，我们乘坐一架支奴干直升机回程。那天我让查理·弗林写下他对过去8天在阿富汗走访的印象。当我们彼此紧靠着在飞机发动机隆隆的声音中交谈时，查理说他已经记录了他最初的印象。我告诉他我想明天看看，但当时，我告诉了他我心中最担忧的是什么。

“我们好像在五场不同的战争中战斗，而没有一个连贯的计划。”

他微笑。利用他戴着的头灯照明——这样他就可以在夜间飞行中做笔记，查理打开他的笔记本给我看页面上的第一点。这跟我的担忧完全一致：“五场区域战争——而非一场战斗。”

我们在黑暗中飞行，我想这情况比我们看到的更要复杂。尽管国际安全援助部队所进行的，是5场截然不同和缺乏协调的战斗，但我们更像是在面对25场战争和大量的叛乱。将独眼毛拉·奥马尔的预兆意象拟人化的塔利班形象，实际上是一个被当地不满和权力斗争所刺激产生的叛乱的集合。这场叛乱的地区化性质赋予了它一定的优势，但我认为，这性质也揭示了它所固有的弱点，以及基本的局限性。

在2006年和2007年塔利班第一次攻势大调整期间，塔利班的高层领导派出了其信任的指挥官——像独腿达杜拉——并把战役权授给他们。这些指

挥官负责指挥分散但积极的部队。但当这些指挥官死亡或叛逃时，位于奎达的总部和战场部队之间的关系链愈渐薄弱。自2007年起，这场运动变得更单薄和更分散。

随着这一趋势继续，到2009年夏天，塔利班成了一个严重的地区叛乱组织。当高级领导人想要推翻卡尔扎伊政权并创立一个由普什图族支配的逊尼派神权政治时，一些自称是塔利班的阿富汗人积极地试图实现这种愿望。这场运动的意识形态和国家愿景并非其主要的动机，虽然在某种意义上，伊斯兰责任感是不可分割的。相反，"驻守奎达的领导层试图利用阿富汗人最近经历的恐惧扩编其队伍——表现不佳的政府、军阀和外国人在某种程度上推动了这一企图"。另外，年轻人参与战斗并希望获得指挥权，因为在这个他们了解的世界上，也是一个他们无法获取其他东西的世界上，这是一个让他们获得声誉的机会。其他人在运动中试图在一个地方扩大在当地的政治权力，因此，这场表面上看起来像反政府的暴力叛乱实际上是在杜绝隐患和打击犯罪企业。

阿富汗人的词表逐渐开始解释"塔利班"不同分类的组织："战斗塔利班"区别于简单虔诚但沉寂的伊斯兰学校学生；"清白塔利班"是守规矩的；而"盗贼塔利班"则是使用叛乱作为扩充他们自己的一个幌子；相比那些在省外进行冷酷无情的袭击从而被谨慎审视的塔利班，"当地塔利班"通常更有同情心；最少受关注的是"静坐塔利班"，他们都是前政府的年长成员，但全都退休了。

在伊拉克，扎卡维并不关心他下面的武装分子是否自称是"基地组织"，只要他们的破坏和爆炸行动符合他的战略部署。塔利班领导却不是如此。他们要求武装分子和支持者都认为自己是塔利班，其他人也都要认同这一身份。塔利班期望在他们的战斗当中形成一场团结的民族解放运动，对于这一飘渺的期望来说，身份的识别是至关重要的。与此同时，一场统一的塔利班运动让当地武装分子受益，他们看起来似乎是一个合法的组织，却是更可怕的敌人和新兵。当地部队和顶级领导层之间的连接是马哈兹，或称"战线"，其规模从20名到上千名武装分子不等。为了得到指挥一支马哈兹的威望，一名年轻人必须获得驻扎奎达的领导层批准，他们轮流向他提供武器和指导。通过分派这些马哈兹，领导层使其不同的行动看起来紧密结合，并通过他们派往整个战区的发言人开展符合他们利益的暴力行动，从而获得信任。即便如此，这两个级别之间的联系依然是脆弱的——在一些地区，高层领导无法撤掉雇用的当地指挥官。

当地的叛乱性质意味着"塔利班"是一个独特的组织，其领导不是心血来潮便可以复位。尽管塔利班当中有一些因充当奇袭部队而获得恶名，并且恶毒狂热的流动的好战分子团伙，但大多数在本地招募的叛乱分子不会远离他们的房子、家庭和部落，他们的安全和尊严往往是他们拿起武器的原

因。我们那年夏季在西部和北部看到的叛乱，并不是由南部普什图武装分子势力渗入北方所引起，而是他们共同把当地的怨恨转变成暴力的结果。而一些人争论道，在这个国家的一个地区追击塔利班只会让他们转移到另一个地方——就像在挤气球，挤压一端就会看到另一端鼓起——我们看待叛乱的观点在很大程度上不认同这种巧合。叛乱分子的战场领导人具有相对的流动性，并且他们可以集中专注于一个新的区域，但这是他们的一个弱点，他们不能转移整个部队的武装分子。

这阻止了塔利班的高层领导利用我们在伊拉克看到的混乱策划一个国家层面的战略。塔利班正试图建立一个能够在不同程度上取得成功的全国政治基础设施。但更重要的是，当他们设法阻塞坎大哈或控制赫尔曼德省时，他们的策略也是投机取巧的。这场叛乱在政府势力最薄弱或最差以及每一个他们力所能及的地方增长。相对民族主义或意识形态，他们对当地的不满是一个明显的不利因素。他们暴力和无能的管理将引起当地的抵抗并使其衰弱。

但我知道他们的组织结构糟糕的战术、情报和发展能力。让我们受挫和困惑的是，在山脊线的另一边、城镇之间和许多形势微妙的地区，安全问题和人们的不满情绪普遍存在：在其中一个连接赫尔曼德省和坎大哈走廊的暴力地区，我的一名文职顾问报告说，在延伸至北面、相对稳定的干旱地带与南面石榴园和葡萄园之间进行的战争中间，几条高速公路车道形成了这两地之间的分界线。为了获胜，我们需要在阿富汗创建一个同步的反叛乱计划，敏捷地适应我们在每个村庄和山谷面临的战争。

进入夏季不久，在国际安全援助部队的一个早间情况更新会议间，我创立了一个论坛它类似于我们在第714特遣部队运行的O&I会议——一名来自其中一个区域的司令部的情报官指出，在他的行动区域发生一起平民伤亡事件。这起平民伤亡事件紧跟着几天前的其他事件发生，其中分别有一名和两名平民死亡。我问他48小时前那起事件的情况，这名情报官表示他不知道细节。我在国际安全援助部队总部的成员也不知道。这持续的阿富汗人的死亡事件仿佛是一个幻觉。

我猛拍了下桌子。

“什么是我们不知道？如果我们不停止杀戮平民，我们就要输掉这场该死的战争。”我看着在场成员和屏幕上的指挥官说。我很少会像这样大声责骂。我停了一会儿，再次开口：“我为我的脾气道歉，但我们不能继续这样。”

这是一个结论，倾听之旅的重要性被牢牢地巩固。在过去的8年里，我们在阿富汗的工作并没有削弱敌人的叛乱力量；相反，还引起了阿富汗人的

反感。阿富汗人的忠诚对我们来说很重要，但我不认为仅仅减少塔利班的成员就能击败他们。我们要限制他们对阿富汗人生活的积极或消极的影响，让他们变得无足轻重，从而获得胜利。我们需要从实质上、心理上和经济上切断他们接近人群的通路。

在我到达的一年前，麦基尔南将军已经制订了一个反叛乱策略。但他缺乏阿富汗和联军的人力资源，缺乏能促进有效行动的基础设施，比如公路。此外，北约没有反叛乱信条，国际安全援助部队在地面上制订了大量制度，阻碍策略的进展以及与阿富汗人的交流，从而难以进行一场有效打击激进分子的战役。

正如盖茨部长强调的，保护阿富汗人民优先于我们必须进行的反叛乱。这包括减少联军引起的平民伤亡。在我到达国际安全援助部队的一年前，我从远处看到两件引人注目的事件引发了阿富汗人与国际部队之间的紧张关系。2008年8月22日，一场在阿赫拉特省齐扎巴德村附近的联军空袭杀害了大量非战斗人员。最近，在2009年5月4日法拉省的空袭引发骚乱，我和马伦主席坐在一起，听我曾派去调查事件的老同事T.T.准将的报告。他冷静详细地分析了一系列的错误和延续至今、导致这起悲剧的拜占庭式的指令结构。在我到达国际安全援助部队后，我最先开展的其中一个早期行动便是清理指挥系统。

倾听之旅证实了我的结论，在2001年秋季战争的序幕拉开时，美国炸弹的精准让阿富汗人敬畏，他们逐渐形成了对我们制空权的了解。他们的传说中，我们的轰炸机能在空中数万英尺高的地方读到汽车仪表盘上的香烟包装标签。在阿富汗人看来，我们就是全能的，因此很难让他们相信我们无意杀死平民，但我们确实是无心这么做的。“我们不是有心的”这种说法经常会得到阿富汗人鄙视、怀疑的目光。因此，随着时间的推移，当联军空袭错误地识别了像婚礼庆典这样的目标时，阿富汗人的忍耐性变得越来越差。这些偏离的炸弹让一些阿富汗人想起前苏联曾经针对圣战分子和无辜平民的周期性、凶残式的地毯式轰炸。卡尔扎伊总统多年来一直抱怨平民伤亡，但随着时间过去，国际社会上的许多人都把他的抗议视为对国内消耗的政治修辞。尽管毫无疑问，这在一定程度上是出于政治动机，但卡尔扎伊显然相信，他有责任代表他的人民在给他们提供保护方面发出响亮的声音。尽管他在国际上依然有一定的关注度，但他对联军的抗议在很大程度上被无视。我知道改变这些影响是非常重要的。

我们对这些指控事件的本能反应使情况变得更糟。回应这些错误袭击的指控时，美国人经常采取守势。我们往往会怀疑阿富汗人所提出的指控的正确性，而他们却把我们的怀疑当作是困惑，即使我们的解释往往紧跟着彻底的调查。他们认为我们总是对阿富汗人的死亡作出迅速和公开的道歉感到犹豫，而这是一种麻木不仁的表示。美国人当然在乎他们的看法，但互

相理解也很重要。即使我们道歉，阿富汗人也很少看到我们行为上的改变。“阿富汗人用他们的双眼倾听，而不仅仅是他们的耳朵。”在倾听之旅时，一群长老提醒我的成员。

我优先确保国际安全援助部队谨慎使用火力强大的武器。但从一开始我就知道这样做会引起争议。倡导对游击行动使用武力的激进人士以及经历过伊拉克战争的谨慎指挥官和部队也会表示反对。

我让士兵和海军陆战队演示我们称为“勇敢克制”的计划——当有可能发生平民伤亡时，停止射击，尤其是火炮和空袭，即使这意味着一场交火会拖延更长的时间，或者让一群叛乱分子逃离并在第二天伏击国际安全援助部队。我强调如果我们生存的部队受到直接威胁时，我们可以射击，但射击的目的只能是杀害叛乱分子，保护平民的生命和财产将得到优先考虑。为了尽我所能地清晰表达，我用直白通俗的语言写下战略指令的关键部分，用于说明意图。我这么做并不是为了帮助靠近战斗的军士和初级军官制订战术决策，而是帮助他们理解这个我让他们使用的方法的潜在逻辑。

“我希望各级的领导人检查并限制袭击居民区时使用的武力，例如近距离空中支援（CAS）。”我写道，“我不能在一个复杂战场上，针对每一种可能会产生的情况指明可以合适使用的武力，因此我希望我们部队的想法和行动跟我的目的保持一致。”这些是我在每天的指挥官视频电话会议中强调的重点。

更重要的是，这条指令没有改变任何士兵交战的规则——当面对敌人时士兵如何以及什么时候可以使用武力的军队法典。我没有改动士兵可以保护自己的规则。“这条指令并不妨碍指挥官，”我写道，“在确定没有其他选择时……在可以有效反击威胁的情况下，以自卫的方式保护人们的生命。”我希望他们能创造性地思考，如何避免陷入需要制空权才能保护自己的危险情形中。但我从没有剥夺他们的那项权利。

许多营长和旅长在我发表战术指令的很久以前就已经得出这些结论。他们谨慎地限制火力使用。一些人制订实际的政策，限定只有在最紧急的情况下才能将弹药投放到叛乱分子驻地。

但我也知道军事联盟是一个巨大的组织，并且在最低级别的士兵当中常常存在一个容易受到误解的风险。也是在那些士兵当中，执行战斗和制订决策都是最困难的。由于许多中尉和军士从不直接收到像我这样的顶级指挥官发出的指令，情况更是如此——他们经常从副手那里接收指令。例如，一名年轻的海军陆战队队员告诉我，作为一名身在伊拉克的中尉，他都是通过电视新闻报道得知新的战术指导或指令的。因此，我利用每一个机会跟领导层以及有信誉的战斗领导人，例如戴夫·罗德里格斯和麦克·霍尔，

明确提出这条政策。当我们视察前哨站和地区总部时，查理·弗林，我的主任参谋，很快就领悟到里面的重要性，并通过答复许多他认识的营长和旅长的电子邮件，或通过与他们坦率地谈话传播这些消息。

探访一名呆呆看着自己失去的双脚的孩子，或看望一名因悲伤而无法言语的寡妇，足以让许多人相信这个决定是正确的，但从根本上来看，我并不是从道德的层面上制订限制火力的决策。事实上，我是认为，没有了人们的支持，我们无法在奥巴马总统概述的阿富汗任务中取得成功。而要获得支持，我们必须在那里保护他们并支持阿富汗政府。对于许多阿富汗人来说，我们在他们的国家是因为他们的政府要求我们来。因此，每次我们杀害平民或让平民受伤时，不仅会使我们变得不受欢迎，而且削弱了政府的声誉。我们需要管理和增加我们的声誉，使其成为我们对抗叛乱的壁垒。

此外，我不仅试图让部队关注平民伤亡，另一方面，我也在尝试转移他们对叛乱分子死亡情况的浅薄的关注。因此，在接管不久后，我命令所有部队，在他们的公共事务发布中停止报告杀害叛乱分子的数量。尽管这些部队没有将叛乱分子的死亡数量作为正式的度量标准，但我知道部队是依据什么进行测量和检查的。因此我想撤销任何会驱使指挥官们把杀死叛乱分子作为主要目标的东西。

当然，不只有我们试图更聪明地战斗并从过去8年的错误中吸取教训。我们的敌人也是如此。那年夏天，塔利班的高级领导层——拉哈利，或称奎达舒拉，发布了最新版的拉哈——一本指导叛乱分子如何武装自己的规则手册。自2006年以来，塔利班已经开始在内部下发拉哈。但那年夏天，他们重新修订了它，然后向媒体泄露，这本手册是他们阻碍我们的反叛乱行动的一部分。新的拉哈旨在控制叛乱分子的行为——至少看上去如此，使普什图族人更加接受这场叛乱。

“圣战者组织，”毛拉·奥马尔在那年夏天指示，“有义务采用伊斯兰行为并做出好的表率，并试图赢得普通穆斯林的支持。”他的意思是指普通的阿富汗人。那年夏天，这本67节的拉哈规定了一系列的行为——从吸烟到切除阿富汗人的鼻子或嘴唇——两者都被“强烈”禁止。他们重申管理俘虏和管理资金的规则——或许他们是担心，如果他们假借神圣的抵抗行动名义实行绑架或运营其他犯罪企业，他们的“影响力”会被玷污。然而，在赫尔曼德省的塔利班允许通过毒品交易继续资金供应业务。

我们把注意力大多集中在那些能够反映我们指令的具体规定上：拉哈建议所有武装分子采取一切预防措施，避免不必要地杀害阿富汗平民。值得注意的是，这条指令似乎是在限制使用自杀式炸弹袭击。“勇敢的伊斯兰之子不应该利用脆弱和无用的目标，”它说，“应最大限度避免平民伤亡。”塔利班领导层在利用达杜拉——一名英国特种部队在2007年杀死的独腿指挥

官——遗留的各种问题。通过施虐狂的本性，达杜拉成功将自杀式炸弹袭击整合到塔利班的战术技能中，他使这场叛乱变得更为激进，并杀害了许多阿富汗人。自杀式炸弹袭击在阿富汗人民眼中是可耻的，而且在伊斯兰极端分子、教士和武装分子当中，这种袭击方式非常有争议（在整个20世纪80年代里，阿富汗圣战者从未用自杀式袭击对抗苏联）。塔利班领导曾知道这点。并且，他们注意到了在伊拉克战场上的重大失误：他们明白，人们对扎卡维的批评削弱了他的运动——他的支持者曾抱怨，他默许使用自杀式炸弹袭击，尤其是针对逊尼派同胞采取的袭击，把伊拉克变成一个年轻的穆斯林的“火葬场”。

但事实上，在很多情况下，塔利班的领导人只能薄弱地监督他们分散的部队和当地指挥官，他们往往痴迷于制造不利于战略竞争的短期收益。因此，奥马尔与拉哈的努力混合到了一起，并主要用于炫耀。塔利班在这个国家的几乎每一个战场上继续无视战争的规则。在那本书发布后的第二年，尽管叛乱分子通过自杀式爆炸杀害较少的阿富汗人，但他们开始通过有针对性的暗杀杀害更多的平民。

但为了赢得人们的支持，他们继续有选择性地减轻他们的狂热，并避免看起来显得可笑或苛刻。例如，塔利班很快便开始与卡尔扎伊政府和联合国合作，进行脊髓灰质炎疫苗的接种计划，之前，他们一直把这两者分别看作是奴隶和异教徒。毛拉·奥马尔的签名出现在一封信的底部，让疫苗接种人员安全进入塔利班控制的地区（当地指挥官曾向奥马尔宣誓效忠），并把这封信展示给阿富汗村民看，劝说他们参与接种计划。这确保了村民能够得知，塔利班允许这些疫苗接种人员进入。

我对这些发展感到满意，因为这可能意味着更少的阿富汗人受苦和死亡。缓和叛乱行动的努力把塔利班分为务实派和强硬派，针对其是否可以和应该改变他们的原则，将在叛乱内部造成一个更大的分裂，并演变成一场政治运动。此外，敌人的领导层被迫以同样方式回应我们的工作（其中许多是由我的前任发起），借用我们的策略保护和吸引人们。他们知道我们做了什么：即使是在获得了巨大进展的赫尔曼德省等地区，阿富汗人也不会无意识地憎恨阿富汗政府和支持塔利班，这两者都试图得到人们的积极支持。阿富汗人对任何一方的支持都不是理所当然的。

在我们打击叛乱的战斗中，我们向人们提出一个论点——我们会赢，我们承诺未来会更好，我们可以带来美好的未来。叛乱分子则提出相反的论点。我们之间存在一场持续的辩论，并在那年夏天变得越来越激烈。

第18章 构思

2009年6月~8月

2009年6月26日下午，我走进我们总部对面的营区。在这个时候，我们召集在一起的平民专家大多已经进入阿富汗，他们能够为我们的战略评估提供帮助和建议，他们加入了国际安全援助部队，我们是因为才能和坦诚而选择他们的。这将是我们跟整个团队的第一次会话。

当天下午，我开始重新思考战略评估的重要性。当我第一次部署盖茨部长给我分配的任务时，我就认为，在一系列从去年秋天开始的针对这场战争做出的评估当中，这仅仅是其中一份。我希望我们的评估不会产生明显不同的结论，或者相比其他评估来说显得没有价值。但自从抵达喀布尔后，随着时间一天天过去，我意识到风险正在上升。日益恶化的局势和我的抵达把军方的注意力都集中到了阿富汗，除了之前完成的所有工作，我们所报告的事情将比我预计的要更突出、更重要。

我又想起了国家安全顾问吉姆·琼斯（Jim Jones）在三天前视察这里时问过的一个问题："从现在开始，一年后我们要走到哪里？"他表示，这也是奥巴马总统的问题。这种评估将帮助我们确定我们会走到哪里。批评阿富汗和我们的工作很容易，但我们一直要求简化这种复杂局势，并想出一个解决方案。

评估必须公正。阿富汗快速变化的局势使这份评估变得愈加紧迫。而且，长期针对伊拉克和阿富汗的叛乱分子的行动，使得重新燃起的反叛乱工作似乎在那年夏天达到了顶峰。增兵给那些外行的美国人引进许多概念，两年后，我们的评估陷入了政策制订者和军队之间的激烈争论中——主要集中在反叛乱行动的价值和局限性上。因此，当我回顾团队的构成时，我很高兴我们能拥有众多广泛的思想家——精力充沛的前游骑兵智囊安德鲁·埃克萨姆（Andrew Exum），伊拉克老手弗雷德和金姆·卡根（Kim Kagan），以及忠实能干的托尼·科德斯曼（Tony Cordesman），还有同样因为史蒂夫·比德尔（Steve Biddle）——一名头脑清晰的专家——而加入的凯瑟琳·黛尔（Catherine Dale）、杰里米·夏皮罗（Jeremy Shapiro）、特里·凯利（Terry Kelly）和其他人。凯文·欧文斯（Kevin Owens）因为查理·弗林的一个电话而来，却并不知道他所担任的角色是协调这项工作。我们也得益于军队中一名经验最丰富的阿富汗专家克里斯·克里达（Chris Kolenda）上校的知识和热情，以及海军少校杰夫·艾格斯（Jeff Eggers）的见解。

这个团队不断聚集在一起，我给了他们同样的初步指导。我不希望扰乱这个过程，因此，我没有说明自己对这个问题的想法；相反，我问了三个问题：

“首先，告诉我：我们能完成这个任务吗？”

“第二，如果可以，我们要怎么做？”

“最后，这会付出什么代价？”

在这次以及随后进行的讨论中，我利用一名汽车技工的比喻来描述我希望部队保持的心态。我们要避免因任何特定的行动步骤或结果而情绪化。正如“汽车技工”，我们要诊断车子出了什么毛病，并建议需要什么行动和资源来维修它。车主会决定他们是否想要把车修好，他们是否希望只进行有限的维修，或者，事实上，考虑这辆车是否值得维修。我们的任务是进行准确的诊断并提供有效的维修工作。

“记住，”我提醒他们，“这辆‘车’不是我们的。”

团队随后前往全国各地，跟每个区域的司令部、旅和营、阿富汗政府与部门官员以及当地阿富汗长老交谈。他们对自己在许多地方看到的一切都感到惊讶，并跟我在巡察中看到的相符。他们注意到，人们一直都在关注美国军队提供的保护。在许多地方，无论是在基地、开车时，甚至是下车巡逻时，我们的部队都把自己与阿富汗人隔离。很少有部队会严肃地与人群交流。大多部队并不知道普通的阿富汗人在想什么。那些阿富汗人是否支持政府或塔利班的决定将左右我们的成功，但许多人不信任我们的工作和政府。

“政府掠夺我们，塔利班打击我们，国际安全援助部队轰炸我们。”一群长老说，“我们不支持任何一方。”我们充其量只能与阿富汗安全部队合作。在大多地方，国际安全援助部队和阿富汗国家安全部队会分开行动。国际安全援助部队有时会要求一些阿富汗国民军的士兵在任务中“露出阿富汗人的样子”。

评估团队的投入和我自己在倾听之旅后得到的观察结果让我相信，阿富汗人陷入了深深的恐惧之中。他们对政府毫无信心，也不关注这些；巴基斯坦支持的塔利班开始扩张；他们对西方人存在几乎天生的恐惧——这些因素让阿富汗人对未来充满焦虑。国际安全援助部队采取的所有行动，必须在捕杀塔利班叛乱分子的同时，建立阿富汗人的信心。

当我在6月13日到达这里时，国际安全援助部队其中一个尚未开展的大规

模行动在一个星期内开始。在6月19日深夜，12名契努克人，他们细长的船只上装载着350名被称为“黑卫士”（Black Watch）的苏格兰皇家高地警卫团第3营的士兵，深陷在巴巴齐——一个存在严重争议的赫尔曼德省的省会拉什卡尔加的西北部地区。苏格兰士兵走出漆黑的直升机，踏上结成块状的沙地，标志着那年夏天一场系统性战役进入开创阶段，他们要夺回赫尔曼德省的控制权。

他们发起了“豹爪行动”（Operation Panchai Palang），或称豹爪，清理巴巴齐。很快，超过3 000名英国、阿富汗、爱沙尼亚和丹麦军队的士兵进入了一连串在赫尔曼德河谷的城镇。他们计划保护在塔利班控制下的关键人口聚居地和农业地区，并将这些地方与拉什卡尔加以及坎大哈连接起来。短期而言，我们希望扩大在赫尔曼德河谷的安全范围，保证8月进行的大选有更多人参与，但我们一开始就知道，真正的进展将会需要数月甚至数年的时间。事实上，我们所面临的问题已经孕育了很久。

部落的腐败、叛乱、毒品、暴政、家族不和以及背叛让赫尔曼德省正在进行的反叛乱工作变得异常复杂，而这些不利因素明显根源于20世纪80年代的反苏联圣战。尽管赫尔曼德省的人口92%是普什图族，但其拥有多个部落和亚小分支。在巴拉克扎伊、阿里扎伊、诺奥扎伊和伊沙克扎伊之间的权力和资源斗争持续了很长时间，并且现在依然存在，在一些地区，20个或更多的部落派出了代表寻求议和。20世纪80年代以来，巴基斯坦酋长、可汗和长老代表人民与政府对话，控制土地的权力已基本上被崛起的非传统铁腕人物所取代。

其中一名在那时候出现的铁腕人物是纳西姆·阿克洪扎达（Nasim Akhundzada），一名来自穆沙哈拉的毛拉。作为一个虔诚、有效率的人，纳西姆在赫尔曼德省其中一个最著名的反苏联叛乱组织中迅速崛起。然而，在赫尔曼德省的战斗很快变得混乱，各个派系开始彼此攻击，而不只是针对苏联。他们假借圣战之名引发了刑事案件、部落和家族纷争。在这场奋战中，纳西姆毛拉表现出他的顽固。据说他处决他的囚犯——俄罗斯人和阿富汗人——并埋葬了他们，然后坐在建造在他们坟墓之上的平台上用餐。

反苏战争有利于纳西姆的家族，他的个人权势赋予了阿克洪扎达家族之前所缺乏的声望。纳西姆希望把他的军事影响力转变成政治经济特权，给这个省带来一项革新：罂粟的扩展。尽管农民长期以来在干旱的赫尔曼德省种植这种球状的农作物，但他通过让融化的雪水流入大部分赫尔曼德人居住的赫尔曼德河农业带，成功地将罂粟整合进这个省的南部。他在1981年发布的伊斯兰教令下推进他的工作，利用河谷农民的贫困为这种看似邪恶的毒品贸易作辩护。随着苏联军队在1989年撤退，纳西姆联系了在巴基斯坦的美国大使馆，提出通过关闭毒品交易换取200万美元。他正要这么做

时，却被欲将其连根拔除的敌对派系暗杀了。纳西姆遗留下一个持久的贩毒集团结构，成了阿克洪扎达家族生意的基础。

1989年，苏联从阿富汗的撤军恶化了贩毒者和小规模犯罪帮派之间的冲突。在这些针对领土、金钱和意识形态的冲突中，赫尔曼德省的人民深受其害。赫尔曼德省的大多道路布满了允许民兵和当地帮派勒索过路人的关卡。

当塔利班在1994年抵达、罢免这些军阀并解散他们的相关帮派时，阿克洪扎达家族进行了短暂的反抗。后来，他们撤退到巴基斯坦。就是在那里，这个家族和另外一个流亡的普什图人家族——卡尔扎伊家族变得亲密起来。

跨过赫尔曼德省的边境，塔利班的计划实施得相对轻松。特别是在该省稀疏的农村中。在那里，保守的农村伊斯兰教义符合塔利班寻找一名有同情心的观众的标准，那是一种简单的宗教教条主义。但伊斯兰教法是严格的，赫尔曼德人失去了听音乐、放风筝和斗狗的权利。更糟糕的是，塔利班表明了自己无法带来任何实质性的经济或基础设施改进。于是赫尔曼德人开始陷入两难困境，直到2009年，他们也一直夹在军阀贪婪的军国主义和塔利班残酷无能的统治之间。

2001年，在美国进入阿富汗时，塔利班开始逃离，并跨过巴基斯坦边境。当卡尔扎伊总统回到阿富汗，并寻求一个强大的反塔利班部队进驻赫尔曼德省时，他找到了在那里扎根并征服了这个省的家族：阿克洪扎达。在2001年，卡尔扎伊让他任命的省长、纳西姆的侄子谢尔·穆罕默德（Sher Mohammad），即随时准备行动。在老伙计当中，阿克洪扎达家族让一个后来成了残暴的省警察局局长、名叫阿卜杜勒·拉赫曼·简（Abdul Rahman Jan）的人恢复了权力。他统治一个名叫马尔贾的小地区，将这里作为他的毒品资金汇集地，在那里，他和手下还从当地家庭拐带男孩供他们发泄性欲。

长远来看，他们的统治显示出稳定的表象；但深入了解后就会发现，当地人已经感到愤怒。尽管赫尔曼德省的暴力在2001年后才升温，但小群塔利班返回了这个省并召集对政府不满的当地人。阿卜杜勒·拉赫曼·简成了叛乱分子宣传的常见广告形象，并在他们活跃的布道行动中成为一个反面教材。

在2005年底，赫尔曼德省的局势开始迅速改变。英国正准备部署一支旅级规模的特遣部队到这个省，让他们作为广泛的北约工作的一部分，试图在全国抢回塔利班的势头。当局发现阿克洪扎达和9吨鸦片藏在省长的办公室后面时，为了寻找一个比他们更好的政府合作伙伴，英国紧急地要求卡

尔扎伊接任省长。这样的举措是一个家族问题：或许是为了防止不和，或许是为了立足于对方的势力范围内，谢尔·穆罕默德与总统卡尔扎伊的同父异母兄弟艾哈迈德·瓦利·卡尔扎伊娶了两个姐妹。然而，卡尔扎伊在英国的要求下妥协，在2005年12月，卡尔扎伊将阿克洪扎达晋升到了议会，使他远离喀布尔，从而撤掉他原先的职位。

2006年2月，塔利班蓄意进攻赫尔曼德省，毛拉·达杜拉·朗指挥着全部军队，而在几个月前，阿克洪扎达被驱逐了。尽管更大规模的联军进驻在那里——部队随着英国军队在2006年4月完成的部署不断扩大，到2007年年末，他们部署了7 000名士兵——但塔利班依然攻势凶猛。这场叛乱很快变得规模庞大，英国军队被迫转移了他们建立的小型基地网络。许多人基本上被围困在塔利班用一个地雷“暗礁”包围的由沙袋筑成的前哨站里，他们临时做了诡雷并制造出简易的陷阱，以拖延时间并制造威胁。军方在拉什卡尔加和格洛斯克建立一个“阿富汗开发区”的意图让人感到沮丧。2008年8月，马尔贾成为被叛乱分子占领的最后几个地方的其中一个。据传，阿卜杜勒·拉赫曼·简试图诋毁新省长，并使他的赞助人谢尔·穆罕默德·阿克洪扎达撤资，从而让他的地区落入塔利班之手。

尽管塔利班变得更强大，但他们在全省范围内的武装力量更多是源自现任政府在管理方面的差劲表现，而非他们吹嘘的自身的吸引力。在他们的占领地区，塔利班恢复了人们的规则，缓解了他们的情绪，再次允许听音乐和斗狗行为。当男人们行走时没有戴头巾和留胡子，他们也视而不见。当达杜拉获得了在他统治之下的当地新兵时，他的队伍开始壮大。他和这场叛乱利用了人们本性中的排外情绪和一些宗教极端主义。但对许多支持叛乱的人们来说，这场暴乱是为了抵抗阿克洪扎达部落组成代表赫尔曼德省形象的喀布尔政府。我们相信，如果我们能解决掠夺性统治和腐败所带来的潜在问题，就可以沿着赫尔曼德河谷建立安全地带。

那年夏天，当在一项工作中吸纳了新的部队时，我们充分了解到，国际安全援助部队在赫尔曼德省的追踪任务成绩平平。常规部队和特种作战部队已经成功针对叛乱分子展开了行动。但许多行动造成了房屋损害和平民伤亡，无意中破坏了我们的努力。通过一个有效的战略，包括建立一支强劲的阿富汗部队，我们就能拥有足够的人力维持受保护地区的安全，提供没有军阀参与的管理，未来的行动将会变得不同。

这种战略既不是创新，也不保证能奏效。这是另一个版本的“墨点”方法——这是一位法国将军（利奥泰，成名于马达加斯加和摩洛哥）在19世纪和20世纪经常在反叛乱运动中采用的军事战略。这个战略要求我们提供安全的区域，在那里人们可以受到保护、得到有效治理、摆脱叛乱分子的压迫，并开展经济活动。这种理论认为，当人们自由生活时，会加强政府的力量和合法性。随着这些政府控制的领域逐步扩展——像墨迹在页面上渗

出——他们将结合起来。美国概述的“清除、控制和建立”步骤的反叛乱教条正是这种战略的表现。那年夏天，我们添加了“维持”作为第四条宗旨。反叛乱行动的成功并不是依靠智慧，而是战略的执行——这个概念并不难理解。反叛乱行动很容易指明路线，但难以执行。

为了让部队在赫尔德曼省的早期阶段迅速进入战斗状态，6月25日，我视察了被称为“黑卫士”的英国士兵，他们是最先到达巴巴齐的部队。我站在一个遭到损坏的驻地里——他们清除了这里，现在被用作一个临时基地——我会见了这些士兵和他们的领导人。随着缕缕的烟雾升起，这场战斗的余波飘浮在空中，在炎热的阿富汗夏季，它们诉说着这样的故事：他们和同伴有条不紊地清除驻地里的叛乱分子，清除埋在泥土下、放置于房屋中以及小巷泥墙里的无数个简易爆炸装置。超过100名死亡和受伤的人员已经离开这里。但是经过几天的战斗后，即使是那些围绕着我的完好无损的士兵，看起来也都很憔悴和疲惫不堪：他们乱糟糟的头发显得灰白，皮肤因附在他们身上的薄薄黄沙而发黄。这是他们在阿富汗6个月服役期的早期阶段。

在跟士兵交谈并被战斗的细节震撼后，我们乘坐直升机飞行几公里来到南面，在一条灌溉水渠旁边安静、隐蔽的地点会见一群阿富汗长老。当我们坐在一棵小树下时，这场战争似乎很遥远。他们用茶招待了我们，小心而毫无对抗态度地说话。长老们对我这个职位只有一个模糊的概念，并不畏惧我肩上的四颗星。经过30到40分钟后，其中一名长老中回应了我们修建公路、学校和桥梁的建议。他迟疑了片刻，仿佛在思考他的回答。

“安全是首要之事。”他说，当翻译人员翻译时，他盯着我的眼睛，“安全是发展的前提。”

最后，村民们都很热情，但也很谨慎。他们不会承诺支持任何一边，直到他们确信这样做会带来安全。我提醒我的团队，他们的态度是“残酷的理性行为”，“如果换成我们，我们也会这么做”。大多数人都会陷入这种斗争中，他们都是普通人，无法在明知其中一方会赢的情况下，冒险支持另一方。在赫尔曼德省，过去4年的每个夏天，我们都清理了这个省的一部分地区，但在许多情况下，我们还没有保护好夺回来的地区就离开了。国际安全援助部队这样的过去让人们越来越怀疑我们的承诺——并对新一轮的西方国家袭击所引起的暴力感到恐惧。村民们凭经验知道，塔利班能够多么容易地渗透回我们撤出的地区。那年夏天，叛乱分子惩罚了被认为是与北约或卡尔扎伊政府合作的“间谍”和“投敌者”。一份塔利班的夜间电报可以让国际安全援助部队数周的痛苦战斗变成徒劳。

随着英国人继续破坏塔利班路线和在赫尔曼德省北部省会的避难所，海军陆战队把他们的工作集中在南部。7月2日，4 000名海军陆战队发动“弯刀

攻击”（Operation Khanjar）行动，或称弯刀行动，进入那霸和加姆塞尔地区。在接下来的几周和几个月里，在多个沿着河谷的位置上，美国海军陆战队、英国、爱沙尼亚和其他联军继续行动。他们连同阿富汗伙伴，缓慢、坚韧地铲除武装分子，建立安全区，然后努力发起阿富汗政府控制的第一轮小攻击。在反叛乱中，最常见的往往是一名年轻军士的肮脏面孔，他带着小队徒步巡逻，带领年轻士兵保护市场并清理道路。

对一些观察人士来说，反叛乱的“墨点”战略似乎并不适合赫尔曼德省。这是一个以农村为主、其人口只占阿富汗4%的省份，它的省会城市拉什卡尔加人口超过10万。但赫尔曼德河谷是南部一个关键的地理中心——更重要的是，是一条全省85%的人口居住的狭窄通道，其农业拥有一定的根基，并且商业活动频繁。塔利班利用它们沿着赫尔德曼河谷连续建设的重要据点串连起自己的联络线，转移物资、人力，并与巴基斯坦往来通信。堵塞这些路线将严重阻碍叛乱分子的行动。

人们更关注的问题是，为什么我们现在在赫尔曼德省？为什么不把最初的工作集中到像喀布尔、坎大哈这些战略上必不可少的城市？为什么不封闭靠近霍斯特省的边境，牵制哈卡尼咄咄逼人的攻击？

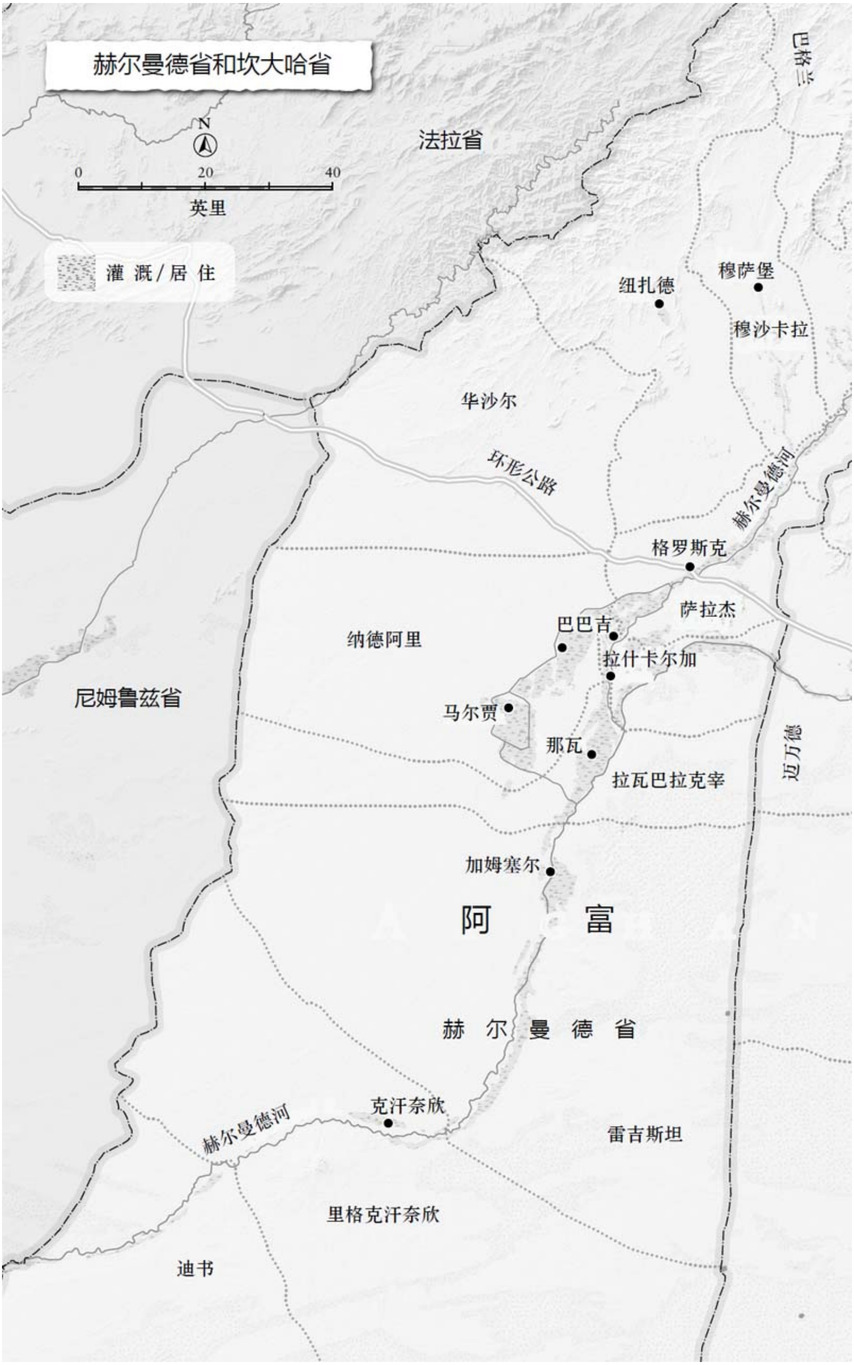
像在战争中大多事情一样，这些问题的答案既简单又复杂。简单的是因为我们的部队已经在赫尔曼德。当我接手指挥时，国际安全援助部队正处于配置军队和在赫尔曼德河谷开展行动的最后准备阶段。海军陆战队基地的建设、必要供应品的山区运转、部队边界和行动计划、侦察的协调，以及与人们的交流都已进行到了一定程度。反叛乱行动不像机动部队猛冲过战场前往重要目标的演习，更像是一项有条不紊的挖掘工作，并像下国际象棋一样，每个后续步骤都需要深思熟虑。把军队的方向重新定位到一个不同的位置上并重复这些工作将需要数月时间，而我认为我们没有那个时间。

这个方程式的复杂一面有多个组件。时间是最重要的。利用到8月选举前的两个月，在一个有争议的地区开展行动，展示出第一丝胜利曙光是非常重要的。信心是一个重大的考虑因素。卡尔扎伊总统的政府自然想通过保护赫尔德曼省让更多的普什图人投票。但我认为在即将到来的选举中广泛投票将加强阿富汗人的信心，或至少增加他们治理国家的参与性。这是一个至关重要的长期目标。更广泛地说，阿富汗人因为经常要短期修复迅速被侵蚀的地区而变得愤世嫉俗，我希望表明我们会集中部队并能够保护一个地区，使它一直保持稳定的状态。这不是对某个原则的证明，我知道原则会奏效。这是一个机会，向厌倦了理论的人们和政府展示成效。

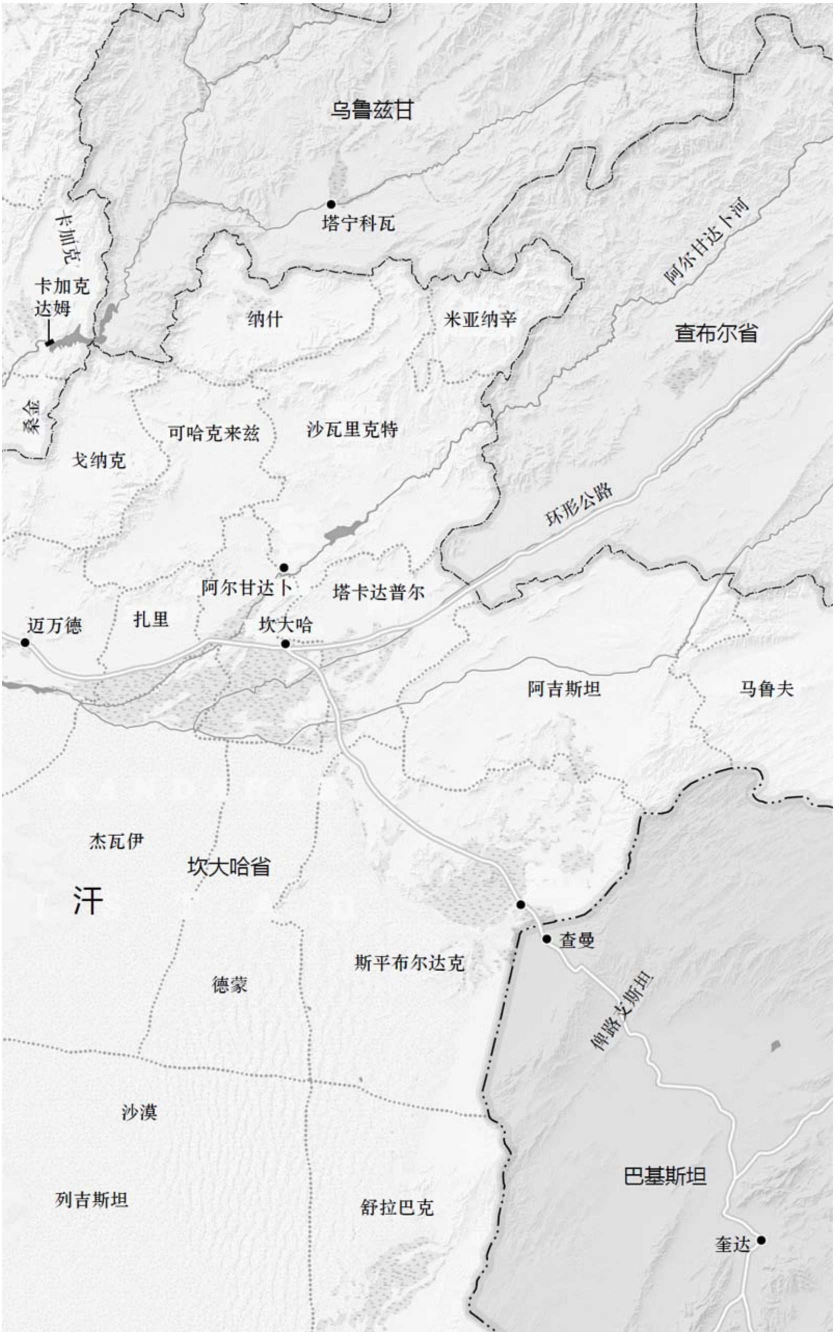
政治是切实存在的。海军陆战队寻找了一个连续的区域——赫尔曼德省，在那里，他们能够相对独立地行动，并且英国人希望利用这次机会减少他

们需要扩张部队予以保护的领土。我知道如果英国士兵也支持他们的内部目标，将会让我们的努力获得更大的成功。继续推进赫尔曼德行动将会利用这些动力。

我确实担心，在赫尔德曼省最初的工作会阻碍我们保护南部关键城市坎大哈的能力。随着周围的城市受到殃及，坎大哈的安全成为一个严重的问题，但这并非无法解决或迫在眉睫的危险。相反，我们能够在一年的时间内进行一场深思熟虑的战役，更好地保护坎大哈。



赫尔曼德省和坎大哈省
N
0
20
40
英里
灌溉/居住
法拉省
巴格兰
纽扎德
穆萨堡
穆沙卡拉
华沙尔
环形公路
赫尔曼德河
格罗斯克
萨拉杰
巴巴吉
纳德阿里
拉什卡尔加
尼姆鲁兹省
马尔贾
那瓦
拉瓦巴拉克宰
迈万德
加姆塞尔
阿　富
赫　尔　曼　德　省
克汗奈欣
赫尔曼德河
雷吉斯坦
里格克汗奈欣
迪书



一些批评者认为，我们的资源在赫尔曼德省正在被浪费。但这样的观点往

往低估了赫尔曼德省的重要性以及那里局势的严重程度。由于精力有限但面对弱小的阻力，塔利班紧密围绕着拉什卡尔加占领附近的地区，寻找他们的一个栖息地，从那里严重威胁省会并使它难以防守。我认为，在像赫尔曼德省这样的塔利班据点里取得成功，将会显示我们对塔利班力量的感知，而且是令人信服的第一步。更重要的是，这是一场感知和信心的战争。

人们对赫尔曼德省行动的客观看法喜忧参半。媒体发表了很多积极的文章，也有彻底失败的宣言。但某些地方的局势却是令人困惑的，不管怎样，直到几个月后我们才可以进行判断。对我来说，对这场战争存在的固有歧义创造了一个微妙的平衡。一个令人信服的成功迹象将给予阿富汗人更大的信心和建立联合政府的支持。但我试图避免宣传任何利益，因为我更在意保持我的信誉和指挥权。这要求我理解地面情况并放缓反叛乱行动的步伐。我必须诚实地提供对现实的评估。

我指示我的团队，他们可以与媒体自由交谈，但如果要提出进展的充分证明，可以使用数字，而不是奇闻轶事。对于他们讲述的每一件轶事，在阿富汗肯定都会相应出现让人消极的灾难。

在阿富汗南部和东部的叛乱主要是由怀抱着阿富汗愿望的阿富汗人带领并进行着，但令人不安的是，他们依靠巴基斯坦的圣殿来保护他们的首领、新兵，并作为集结待命区和供应线路。他们在奎达设立总部，利用在巴基斯坦联邦直辖部落地区（FATA）的渗透路线直接穿过有争议的杜兰德线。

7月2日，在我到达的几周后，我作为国际安全援助部队的指挥官第一次到巴基斯坦进行访问。飞过边境时，我想到这里历史悠久的往事和顽强的政治力量，影响着我指挥的这场战争。我们飞往巴基斯坦首都伊斯兰堡途中越过了荒凉崎岖的山脊和松树山谷，当阿富汗一度是保护大英帝国“皇冠上的宝石”——印度——的前哨时，这里曾作为地面战略要地而被英国觊觎。在印度偶尔被阿富汗某些部落所骚扰但受到俄罗斯和法国严重威胁时，它得到了阿富汗这个缓冲国提供的友好、无力但远离其他列强的最好保护。在重大的军事远征进入阿富汗后——其中包括损失惨重的失败、英雄行为、变节和丧志——英国决定用有限交战的策略，代替嘉奖友好行为、惩罚不端行为的军事报复思维，从而试图影响阿富汗领导人。这种方法并不特别文雅，尽管对英国人来说这方法很有效，但也阻碍了阿富汗成为一个成熟国家的能力。

1893年11月12日，亨利·莫蒂默·杜兰德（Henry Motimer Durand），英属印度的外交部长，与阿富汗的统治者代表埃米尔·阿布杜拉·拉赫曼·克汗（Amir Abdur Rahman Khan）达成了一项协议：在一条1 640英里的线路

上建立一条在英属印度和阿富汗之间的分界线。现在著名的杜兰德线分割了普什图和卡特两个民族，“普什图尼斯坦”和“俾路支斯坦”各有一部分跨越分界线。在我飞过这条线的那天，阿富汗仍然拒绝承认杜兰德线作为巴基斯坦国际边境的合法性。

我前往伊斯兰堡的目的是会见我们在那里的巴基斯坦大使安妮·帕特森（Anne Patterson），然后举行我和巴基斯坦军方将领阿什法克·卡亚尼（Ashfaq Kayani）将军的第一次会议。我在指挥第714特遣部队时认识帕特森大使，他是一位让人印象深刻的资深的外交官。

2006年，当我在拉瓦尔品第会见拉姆斯菲尔德部长并参加穆沙拉夫总统的一个深夜会议时，曾见过卡亚尼将军一次。当时，卡亚尼正担任巴基斯坦三军情报局（ISI）的主任。

卡亚尼的传记讲述了美国和巴基斯坦20年前的紧张关系。当还是一名少校时，他在美国堪萨斯州利文沃斯堡的指挥与参谋学院赢得一席之地。在1987到1988学年里，他在军事艺术与科学中成为一名大师，写下一篇题为《阿富汗抵抗运动的优缺点》的论文：一项1979年苏联入侵时有关阿富汗抵抗问题的研究。当时，他在文中讲述了一个被许多作为反共自由战士的美国人所理想化的运动——在卡亚尼的第二学期中，《第一滴血III》在当年5月上映，史泰龙的角色肩负了一个为圣战者提供毒刺导弹的使命。卡亚尼是来自一个盟友的交换生，帮助我们对抗我们的苏联敌人。不久，这一切都改变了。

1989年，苏联从阿富汗撤军，随着他们离开，美国在该地区的战略利益消失了。美国不再需要巴基斯坦帮助我们对抗叛乱分子，巴基斯坦也顽固地保留他们的核野心挫败，美国拒绝为巴基斯坦不再寻求核武器的承诺提供担保（早些时候，当美国需要巴基斯坦在我们的代理战争中帮忙时，美国政府给了巴基斯坦一条“绿色通道”）。因此，在1990年，5年前通过的《普雷斯勒修正案》（Pressler Amedment）生效，立即切断了所有对巴基斯坦的军事援助。同时法案还阻止了巴基斯坦军官在我们的军队中学习和训练——此举使他们感到自己被拒绝。卡亚尼是最后被带到堪萨斯州的军官的其中一名。

现在，20年后，佩尔韦兹·穆沙拉夫不再是总统，卡亚尼将军在他的军内新角色拥有巨大的权力。在联合参谋部，我看着马伦主席努力与他建立密切关系。最近在这个地区发生的事件导致了一个敏感的局势。明确的证据表明，巴基斯坦恐怖分子“虔诚军”在巴基斯坦境内策划了2008年11月的孟买恐怖袭击，引起美国的深深失望。美军指责说，巴基斯坦的军队和情报服务机构支持阿富汗塔利班，使马伦和我的工作变得复杂。巴基斯坦人快速回应称，他们担心美国利用无人机侵犯其主权。美国过去一直偏袒印度，

这使他们认为，美国对巴基斯坦人在反恐战争中的重大牺牲缺乏感激。

严格地说，尽管我作为北约指挥官的使命仅限于在阿富汗，但我当时很清楚，巴基斯坦是所有持久的解决方案中不可缺少的一部分。至少，国际安全援助部队就因为我们部队的后勤需要，希望能够连接巴基斯坦的通信线路。最重要的是，由于我们在阿富汗进行反叛乱的战役，阿富汗塔利班无法在巴基斯坦的边境得到支持和庇护。

在理想情况下，我们的工作——将国际安全援助部队和巴基斯坦联合起来——将使阿富汗塔利班领导人确信，他们在巴基斯坦的避难所将不再安全，因此他们的叛乱不会成功。为了在毛拉·奥马尔的内部组织产生这种反思，在巴基斯坦联邦直辖部落地区，有效的巴基斯坦军队行动与国际安全援助部队协调水平的不断增长是必要的。但该地区一直是巴基斯坦军方以往力图争夺的地区。

美国和巴基斯坦之间再三商讨的信任赤字只能随着时间而减轻，而人际关系在这个过程中将是必不可少的。通过在我和卡亚尼将军之间建立尽可能多的信任，我们的下属在某种程度上会增加信心。我相信这种缓慢但稳定的进展是可行的。这或许不会奏效，但是我们没有别的合理选择。

第二天，7月3日，一架巴基斯坦军用Mi-17直升机飞往巴基斯坦联邦直辖部落地区的奥拉克兹机场，途中，至少26名巴基斯坦士兵战死。这是巴基斯坦人在战斗中牺牲的继续——早在2010年，大约有2 000名巴基斯坦士兵战死在边境地区。那天晚上的晚些时候，我亲手写了一封信件后，打电话给卡亚尼将军表达我的慰问。我知道失去士兵意味着什么，并想让他知道，我明白他的失落。

在接下来的几个月，我花了大量的时间与卡亚尼一起，并开始逐渐欣赏和尊敬他。当然，他是从一名巴基斯坦陆军军官的角度来建立观点并进行优先抉择的，但是，我发现我们针对战争的讨论和我们各自的策略都是互有助益的。我们在一起的大部分时间都是单独度过的，只是喝茶和聊天。我们的谈话都是实质性的，但从不激进。我从不对爱出风头或傲慢的人有太大反应，我开始相信其他大多数人也同样这么认为。

7月20日，当我和两个知名度很高的阿富汗人——内政部长哈尼夫·阿特马尔（Hanif Atmar）和国防部长拉希姆·瓦尔达克（Rahim Wardak）——回顾战争评估的结论时，我们仍然忙于做出这份评估。瓦尔达克在他国防部的办公室里招待我们享用一顿小型晚餐。表面上看，这两人几乎截然相反。当时，41岁的阿特马尔是一个经常在西式运动装下穿着传统阿富汗服装、身型瘦长的普什图人。在阿富汗战争期间，他曾在苏联支持的阿富汗民主共和国的安保部门卡德从事秘密工作。1988年，他在贾拉拉巴德附近

的战斗中受了重伤，此后走路便要带着一根手杖。（现在和阿特马尔一起工作的前圣战者半开玩笑地吹嘘：“是我们让他跛行的。”）在阿特马尔威严但热情和积极的举止中，他喜欢以数字来表达自己的想法。他一开始会说“对此我有4个观点……”，这是一个我们嘲笑他的习惯。阿特马尔曾担任农村恢复与发展部长和教育部长，但现在管理控制了阿富汗警察的内政部。

23年来，从将军到部长，瓦尔达克总是将毛发剃刮干净并穿着成套的服装。作为一名圣战者，他曾反抗阿特马尔效命的由苏联支持的阿富汗政府。尽管他也是一个普什图人，但他的军事意识克制了任何种族问题。尽管他持保留态度，但他深深地热爱建设阿富汗军队的工作。

我和这两人的关系在6月才开始，但我很快体会到了，在依赖西方的捐助、承受折磨他们国家的武装力量不断冲击的同时，他们在试图建立像军队和警察这些功能机构的过程中面对诸多挑战。

在讨论中，我寻求他们的观点和支持。我总结了两个有关战争的主要结论。首先，叛乱已经比2001年以来的任何时候都要强；第二，阿富汗政府的软弱和全国腐败已让人们产生了我们所说的信心危机。我告诉他们，我们会改变国际安全援助部队的战略，专注于保护人民，而不是追击叛乱分子。进一步地，我们计划调整国际安全援助部队的内部命令和控制结构，实现统一指挥。最后，通过增加这些部队的规模，真正跟他们合作，我们试图改变国际安全援助部队与阿富汗国家安全部队的关系。我坦承，如果我们要在联军内部持续获得政治支持，就必须在未来的12个月取得令人信服的进展。

两人对参与这个过程表示感谢。他们一致认为，现在的局势很严重，自己支持这项提出的战略，特别是重点保护普通的阿富汗人的意义。然后这两个截然不同的人——曾经战场的对手——表示了相同的意思。

“国际安全援助部队是暂时的。”他们强调，“工作必须过渡，由阿富汗带领。我们的军队、警察和政府其他部门必须胜任这个任务。”两人还要求国际压力限制伊朗和巴基斯坦在阿富汗施加影响的干扰。

然而，在我们的晚餐结束时，话题转到夏天那件迫在眉睫的事件上。阿特马尔部长以平静、给人强烈感觉的语气把问题说清楚。

“如果选举失败，”他以特有的温柔声音说，“我会建议，国际社会不要再在这里浪费更多的鲜血和金钱。”

随着8月20日的总统选举日益临近，鲜血和金钱是那年夏天的重要会议中

一个令人不安的话题。8月2日，戴夫·罗德里格斯、我的指挥团队和我飞到比利时，去会见盖茨部长、马伦主席、米歇尔·弗卢努瓦（Michele Flournoy）副部长和其他几个人。在一个空军基地跑道旁的一个小会议室里，我们回顾了尚未提交的战略评估并讨论潜在的部队推荐。

到那时，我们已开始起草评估。克里斯·克里达撰写了包含核心思想和结论的最初草案。杰夫·艾格斯将成为最终版本的主要“笔手”，他和我花了无数个小时研读每一个字。白天，他和我通过电子邮件交换草稿——我经常尽我所能地在直升机飞行中撰写和编辑——当我回到总部时，我们会在我的办公室碰面，直到晚上。杰夫在这方面是一个很好的同伴——一名关于这场战争和我们前景的关键思想家，他刺激我的想法，并向我提出质疑。

我们提交的这份文件大概60页长，包括对战争的坦率评估，以及列出若干具体补救措施的30页附录。这份评估没有提出任何要求，我们承认“继续投入的资源不足将可能导致失败”，但这不是问题的“关键”，并且“关注军队或资源没有完全捉住要领”。相反，“这份评估的关键，”我写道，“是我们迫切需要改变我们的战略、我们的思考以及行动方式。”至关重要的是，这将意味着某个观点会得到深化：保护人们意味着保护他们免受所有威胁。那些威胁不只是来自叛乱和随之而来的暴力，也包括来自阿富汗政府的腐败和掠夺。

除了我向瓦尔达克和阿特马尔解释的国际安全援助部队结构的改变外，这份评估还为那年秋天设立了一个完整的议程。我们将一个重新整合的计划制度化，使它成为一条让叛乱分子离开战场的大道。并且，我们注意到“在监狱里，每平方英尺的叛乱分子数量也比阿富汗其他地方要多”，我们将继续开展进行中的工作，改进我们的监狱，同时清理常常在叛乱分子控制下的、在阿富汗运作的叛乱中心。

我们没有在这份基本的评估中附带任何资源建议，即要求额外的军队。这些要求将在这份评估后的另一份文档中提交。我同意这个做法，因为到7月底，我已经很清楚，如果两份评估一起提交，任何对于部队数量的要求将成为决策者的重点。

同样地，战略评估团队告知我们，要让一队规划者研究一个战役计划，那将是我们那天简报的关键要点。就最简单的意义而言，一个战役计划不过是一份如何完成任务的大纲。一名指挥官及其成员将会以明确的目标分析和选择最好的行动方案，以完成计划，包括确定所需的资源，像部队和时间。对于复杂的任务来说，计划可以长达数百页，并可能包括无数的地图和模型。我们的目标是识别、提炼，然后协调最快速有效的方式，取得成功。

我们把士兵看作阿富汗竞选活动的重要因素：利用修改了的“墨点”方法，在阿富汗的364个重点地区中，我们和阿富汗人确认了必须控制、以确保国家稳定和生存的其中80个地区。其中一些地区是安全的，其他的我们将不得不从叛乱中收回并转移到阿富汗人的手中。这种由80个重点地区组成的模式对阿富汗来说不足为奇。它在很大程度上覆盖了环城公路——一条仍在建设中、围绕阿富汗并连通关键城市和农业地区的高速公路。选择这些地区不仅仅是一个数量的问题，我们也权衡了这个国家在历史和文化上的独特位置。这意味着，一些表面上不重要的农村地区对阿富汗人来说有着特殊的精神和政治意义，并且，我们担心这些地区的沦陷会对阿富汗人的信心造成与其表面重要性不成比例的打击。

为了将我们有限的国际安全援助部队和阿富汗军队集中到最重要的区域，下个月，我们将开始重新部署若干部队到遥远的沙漠或山区前哨站，拉近他们与稠密的地理枢纽的距离。但是，即便是一个看似合乎逻辑的举动，在政治上也非常情绪化。

2009年7月，在努里斯坦省省长和阿特马尔部长的热情请求下，我同意命令国际安全援助部队加强对巴尔格玛塔尔的保护，它是一个在努里斯坦偏远的东部受到塔利班袭击的地区。早在2003年12月，我曾与海豹突击队巡逻到这个原始山村，并依然记得那些聚集在一起打量陌生人的孩子们。我也记得那些占据着小要塞的山区，并知道长期防御将需要密集的资源。

同时，在我们可以进一步保护巨大人口中心的地方，斯卡帕罗蒂少将精心规划，重新定位他有限的部队。在2009年10月3日上午，我们在基廷战斗前哨站和巴尔格玛塔尔以南遭受袭击，战事局部蔓延，造成8名美国士兵死亡和22人受伤，这时，他的计划正在进行中。这次事件突出了在困难地形上的漏洞，并要求士兵们从暴露的位置快速撤离。作为一名士兵，我理解，但其他因素也需要考虑。

在战争早期，我们占领了一些后来又放弃了的地区。曾狂热地支持我们到来的阿富汗人因为我们的离开而变得易受攻击；随着叛乱分子或军阀进入，他们对未来和对我们信誉荡然无存。2006年和2007年，在我们再次出现的地区，我们感受到了谨慎冷漠的态度。再次离开会让他们的愿望幻灭。此外，我们曾经放弃的地区表面上是在阿富汗政府的控制下，这对阿富汗领导人来说也是一个令人不安的话题。常规的军事评估必须平衡每一个决定的心理影响。在阿富汗的反叛乱比在地图上移动军队标记要复杂许多。

在苏联战争的最后阶段，当他们留下纳吉布拉政府时，选择了另一个版本的“墨点”战略。尽管苏联的失败使他们的行动成为一个警世故事，而不是一幅留给我们的路线图，苏联在“和解”方面的工作成功地赢得了群众的支

持，但他们在控制区域指定的“苏维埃化”工作激怒了很多保守的阿富汗人。这个失误以及苏联在他们放弃控制的地区激进地使用武力的行为，削弱了他们的战略。这是一个提醒，即使我们在一定程度上参考这种战略，并依靠正义的部队——但我们依然有可能失败。

我们的规划人员试图确定，保护这关键的80个地区需要些什么。当我们开始这一过程时，我让戴夫·罗德里格斯进行监督，他和我都认为，我们不需要额外的部队。我们认为，或至少希望，已经批准的国际安全援助部队和阿富汗军队以及预期的警察增长，足以应对这里的局势。但通过广泛的研究，包括通过计算机模拟历史上的反叛乱行动，规划人员提出的证据表明这里有另一个答案。

他们令人信服的分析认为，至少需要4万人的部队才能在这些地区建立足够安全的局势，实现对阿富汗人来说可信的进展，并快速逮捕叛乱分子，然后扭转全国日益恶化的局势。

罗德和我与这个结论进行了争论。我们知道这将会引起政治上的争议，并且我们将会要求规划人员反复得出结论。但到7月底，我确信，倘若要在有限的时间内完成我们所承担的任务，我们需要额外的美国和北约部队。没有他们，我们无法阻止叛乱的势头并拖延时间，直到尚未成熟的阿富汗部队足够强大并能有效延缓叛乱，从而保护阿富汗。正如我所看到的，另一个选择是改变这个任务和目标。

尽管我们在8月30日60天的截止日期前完成了评估的核心部分，但盖茨部长指示我保存文档，直到8月20日阿富汗总统大选之后他会再看。考虑到这份评估可能产生的影响，部长无疑想确保我们在它得到更广泛的发布和审查前提供给合适的政策制订者。

漫长的会议之后，我感觉到盖茨部长勉强接受了这份评估分析，但他知道，要说服一些在华盛顿特区的人将会有困难。其反应将不可避免地受到超出我观点以外的因素影响，但我决定试图避开政治。这并不容易。由参议员约翰·麦凯恩（John McCain）、约瑟夫·利伯曼（Joseph Lieberman）、林赛·格雷厄姆（Lindsey Graham）带领的代表团在8月的访问中进行了一次观点交流，主要是有关在阿富汗的美国军队的建议，我拒绝就此进行概述，而这份建议我将在日后提供给奥巴马总统。我知道政府与军方之间的这些摩擦不属于个人层面。它反映了政策和政治交汇所产生的热情。但我不需要。

我在那天下午离开了比利时，我知道我们的要求难以让人接受。在很大程度上，其反应将取决于阿富汗总统选举的进展情况。

当我在6月到达时，选举已颇受争议。经过激烈的争论之后，选举日期在4月宣布推迟。有人指控说，卡尔扎伊总统不公平地操纵选举，对潜在的对手不利。另外，外国的介入，包括一些外交官对反对派候选人的积极寻找，使许多阿富汗人产生了怀疑和不信任。

对于外面的人来说，阿富汗的教派划分令人困惑，这是一个混合了腐败、阴谋和人身攻击的复杂地区。甚至一次小小的尝试也会产生痛苦的灼热。阿富汗人都习惯了。经济、部落、历史和个人关系的混合，使他们的政治变成多彩的漩涡，阻挠甚至激怒他们。但他们似乎理解这些现状。伴随着因冷酷傲慢而累积的权力和财富，他们抱着最坏的打算憧憬美好的未来。有时，他们会出于好意行贿，按照他们希望有一天会改变的规则而妥协。当乌兹别克指挥官阿卜杜尔·拉希德·杜斯塔姆（Abdul Rashid Dostum）在1996年转向对抗塔利班时，他成了改变阿富汗人忠诚的典范。但他反映了一个悠久的传统。阿富汗的文化通常是根深蒂固地根植于现实情况和妥协中。

选举结果的风险很高。阿富汗人将选择他们未来5年的元首，在这5年期间，这个国家短期的未来、北约以及美国在这个国家的努力将会被决定。对于感到疲倦的国际观众和日益担心的阿富汗选民来说，进行选举将是一个重要的指标——并怀着希望，成为初生的成熟民主的里程碑。若国际安全援助部队和阿富汗安全部门的同伴能成功保护一场在全国范围内进行的复杂选举，将能够激励这个国家做出改进措施并建立他们的信心。

那年8月，32名候选人参与总统竞选。在2002年受命进驻这个办公室，在2004年当选并完成5年阿富汗总统任期后，卡尔扎伊显然是呼声最高的。但在那年夏天，他选择的竞选伙伴穆罕默德·法希姆（Mohammad Fahim）元帅——一名北方塔吉克族人，和哈扎拉人卡里姆·哈利利（Karim Halili），让一些旁观者感到担忧，他们希望新一批的领导人物能取代植根于这个国家内战之上的权力掮客。卡尔扎伊的主要竞争对手是另一个北方人，阿卜杜拉·阿卜杜拉（Abudullah Abudullah）博士，已故的艾哈迈德·沙阿·马苏德（Ahmad Shah Massoud）的密友，在2006年前曾是卡尔扎伊的外交部长。候选人包括许多其他著名的阿富汗人——包括阿什拉夫·甘尼（Ashaf Ghani）博士，一名备受尊敬的普什图经济学家和曾经的财政部长，以及阿里·加拉里（Ali Jalali），前内政部长和一名职业记者。整个夏天，卡尔扎伊得到大约45%的选票，但阿富汗的宪法规定，如果没有候选人赢得至少50%的选票，则需要举行决选。

从安全的角度来看，我追踪了即将到来的选举将近一年时间。戴夫·麦基尔南的增兵请求一直是我们部队在五角大楼一个焦点，现在已经确定为增加选举安全的必要需求，尤其是在拥有大量普什图人口的动荡的南部。现在，尽管选举的准备已进行数月，但还有很多事需要去做。我到达后不

久，由阿富汗带领和联军支持的安全详细规划进入了高潮。至少，这场选举需要部队保护投票站，让绝大多数阿富汗人能够进入，甚至是在遥远的或塔利班控制的地区也是如此。这意味着，由政府选举机构带领的阿富汗独立选举委员会（IEC），需要确定投票地点，雇用员工运营、亲自交付并检索投票材料，我们不仅仅要保护投票站，还要保护潜在的选民。

此外，如我和罗德所希望的，这种规划和协调的过程有助于促进国际安全援助部队与阿富汗的合作关系。在跟我们的阿富汗同伴进行的一系列马拉松式会议和视频电话会议中，我们推敲出每一个观点。我与之前几乎不认识的阿富汗领导人，像瓦尔达克、阿特马尔和陆军总司令比斯穆拉·摩哈梅迪（Bismullah Mohammedi）首先成为行动伙伴，然后成为朋友。

在跟我们最紧密合作的阿富汗领导人当中，一名年轻的名叫阿姆鲁拉·萨利赫（Amrullah Saleh）的年轻塔吉克人尤为出色。我在2004年9月9日第一次见到萨利赫，当时，他带我到潘世尔山谷参加为艾哈迈德·沙阿·马苏德——这位传奇圣战者领袖——在他的前总部的追悼仪式。三年前，在那个地点，马苏德被假扮成摄影记者的基地组织成员暗杀。当我们观看悼念仪式时，四周是一群长满胡须、表情严肃的人，马苏德的前武装成员、那年33岁的萨利赫表述了他作为一名副手是如何为马苏德工作的。他清脆、流利的英语，令人敬畏的领悟力和对抗塔利班的热情给人们留下了直接的印象。自那时起，他被晋升为阿富汗国家安全委员会（NDS）的主任，当我在2009年到达阿富汗时，他仍然担任这个职位。

我意识到，对于许多在国际安全援助部队的人来说，真正的合作关系是全新和令人不安的，但这不能阻止我们促成这种关系。如果要让每个人都感到安心才行动，我们早已经输了。

当天，随着选举临近，我和阿富汗国家安全部队合作工作小组进行谈话。“寻找一场决定性战斗是我们的本能。我们现在就是要这么做。”我说，“选举表达的是人们心中的想法，这就是最终决定成功的因素。”

敌人肯定有同样的想法。在大选5天前的8月15日那个周六的上午，总部人员聚集在一起，坐在我们作战中心的各层座位中，参与早间情况更新会议。突然，一声爆炸震动了国际安全援助部队的小型驻地。在广播中，一个声音立即指示简报结束，并让所有人员离开作战中心。麦克·霍尔朝我这边靠过来。“我们要去哪里，到地堡？我们在那里要做什么？”他问，“我建议我们让负责保护驻地的人去做他们的工作，而我们留在这儿做我们的工作。”

这是明智的建议，我下达了这个命令。指挥中心的疏散突然停止，人们坐回到座位，几个人明显感到紧张，简报继续进行。我们并不是脱离战斗的

非战斗人员，我们要指挥战斗。几分钟后，据报道，一枚汽车炸弹就在我们的大门外引爆。这次爆炸炸开了街道内的煤堆，还有一些大块水泥飞溅入一大群在门外排队的阿富汗人当中。我们驻地内层的高大混凝土板经受住了这次爆炸，冲击波反弹穿过街道，扑向另一面毫无防御的阿富汗建筑，击碎了它们的玻璃窗户。那些首先到达现场的人找到了爆炸的轿车，橙色火焰从烧焦的车辆窗户中喷出，并从车厢窜出。爆炸波散开穿过延伸到安静街道上的树枝，叶子从树顶飘摇而下，落在人行道和停泊的汽车上。铺散的绿色叶子半遮着一动不动的阿富汗人尸体。这次爆炸造成7人死亡，91人受伤。我们无法得知，国际安全援助部队是不是爆炸的主要目标。但对驻地里的每个人来说，这是一个震惊的事件，也是一个危险的提醒。

选举的准备工作继续着，一个又一个挑战浮出水面，包括运送超过95 000个投票箱——这些都得由卡车、直升机，甚至大概3 000头驴运送，还要寻找方法为那些在被敌人围困的地区投票的人提供足够的安全。选举是阿富汗政府一件意义重大的事，阿富汗独立选举委员会为大选那天招募了超过120 000名临时工（尽管40%是女性，但没有足够的工作人员配备只有女性的投票站）。委员会计划开放27 000个投票站，为此联合国采购了58 000张塑料椅子，116 000个投票卡位和180 000件给投票员工的束腰外套。阿富汗人非常坦诚地承认，为了帮助这次选举，他们在所选的地区与叛乱分子同宿。但我能感觉到，我们需要真正的行动来确保这投票尽可能地顺利。由于阿富汗人的有限能力，以及塔利班鼓吹他们企图用暴力破坏选举，因此，即使是在最好的情况下，结果也将不会完美。但从安全角度出发，若塔利班没能成功破坏选举过程，那将是我们的一次胜利。然而，为了让选举具有真正的可信性，他们必须做出足够公平的裁决。这将是一个不精确，但关键、规范的裁决。

这次政治进程大体上顺利进行，但是过程坎坷。它让阿富汗独立选举委员会的主任阿兹祖拉·洛丁（Azizullah Lodin）博士——一个安静、有威严的人——不断受到需求的冲击和即将发生的问题的指控。

随着竞选日到来，在国际安全援助部队，我们对最初的结果感到满意。尽管塔利班袭击的目标数量非常多，但选举没有受到很大的破坏。政府开放了大约90%的计划中的投票站，在当天的选举中，暴力和威胁只让那些最初开放给选民的12%的投票站撤销。尽管确切的数据非常稀少，但确实有35%到39%的选民投票，这比我们希望或预期的投票人数要少——尤其是在赫尔曼德省和坎大哈。

在大多省份，阿富汗军队和警方的表现还是可圈可点的。他们前所未有地在这么多的地区巡逻，并且阿富汗人对这种安全的责任感印象深刻。

人们对我们的满意没能坚持多久。很快我们就被指控存在欺诈、投票填充和其他不当行为。正如许多选举监视人员一样，反对派候选人也有抱怨。毫无疑问，很多抱怨都是有效的，但我无法判断这些是典型的民主进程缺陷，还是一个“偷来的选举”的指标。卡尔扎伊总统，在一个普什图人占42%的国家里，担任现任的总统，同时是一名普什图族候选人，根本不需要通过欺诈来再次当选。但他寻求一个令人信服的授权。我没有怀疑他的支持者在或不在他的指导下，独自采取任何他们认为是必要的方式来确保成功。

整个过程是有缺陷的，并存在众多责骂。联合国特别代表凯·艾德（Kai Eide）和他的副手彼得·加尔布雷斯（Peter Galbraith）的公开决裂，以及卡尔扎伊总统对理查德·霍尔布鲁克（Richard Holbrooke）大使和卡尔·艾肯伯里的愤怒，增加了这种氛围中的紧张感。最令人担忧的是，国际社会对欺诈行为的厌恶让很多人质疑我们在阿富汗的工作的可行性。尽管选举的结果和政府的健康对我们的任务来说非常重要，但作为指挥官，我可以选择——实际上是必须——避开大选后的政治争论。

在8月底的一个清晨，我像往常一样围绕驻地晨跑。从这驻跑向平缓的山坳，穿过小巷并绕到大楼背后，但这段路程不到一英里长。这次晨跑并不像在一座有趣的城市里那般有意思，但这是一个让我们评估所做的事情以及我们的定位的机会。

选举的余波变得一团糟。尽管投票数仍在统计，但我可以感受到一场迫在眉睫的政治危机。不过我们也有乐观的理由。国际安全援助部队正在成为一个完全不同的组织。我们没有完全改变这种文化，但我们正转变成一个更集中的团队。随着国际安全援助部队联合司令部在9月下旬变得活跃，我预期国际安全援助部队将能够更有效地塑造战略所需要的角色。

在整个阿富汗，国际安全援助部队对在保护阿富汗人方面的行动的关注并不完整，但仍有改进。在赫尔德曼省的美国海军陆战队和英国军队正在制造变化，不是依靠突然出现的奇迹，而是在当地人怀疑的目光中依靠混乱且往往血腥的战斗和紧密持久的交战。这是前进两步，并非常小心地避开简易爆炸装置，然后后退一步的战斗。但这是真正的进步。在战场视察中，年轻的领导带给我反叛乱行动者的声音，而他们往往没有意识到，那些话都是出自我的口中。随着时间的累积和罗德的领导，我相信我们能进行可持续的改进。

我们在8月30日提交了战略评估，我对这份分析和建议感到放心。尽管在这份文档中我们难以清楚描述这场战争，但我觉得我们已捉住了目前所面临的挑战和风险的本质。更艰巨的是，我们要评估这一任务是否可以实现，需要什么代价获得一个可以接受的结果。我明白军队领导人的乐观倾

向，但这往往是十分危险的。但我们的分析和我的直觉告诉我，我们的努力会成功。我的责任是提供最好的军事判断，而我已经做到了。在今后的数月和数年时间里，我不止一次感觉到我们弄错了。现在我们等着看华盛顿将如何接受这份评估。

这个月的早些时候，在接受公共广播公司《前线》节目的一次采访中，记者曾写到：“在华盛顿有许多言论，在12个月里，我们需要一份我们在阿富汗表现的评估。”在调查过我们的团队并开始转移到正确的方向后，我相信自己知道需要完成什么。实际上，我也知道，我们可以完成。

“我不期望你能等待我们12个月，见证这个结果，”我回答，“但告诉你，我们正在胜利或接近胜利，甚至即将胜利。我想说的是，我希望能够让你相信，我们的团队现在正抱着正确的观念，集中力量并朝着正确方向前进。”因此，“你可以认为这是……会成功的努力”。

国际安全援助部队团队尽管不完美，但是他们团结在一起。即使在最好的情况下，我们在阿富汗的任务也将是非常困难，但我依然觉得我们可以成功。

第19章
决定

2009年9月～2009年10月

2009年9月4日，一个阳光明媚的星期五，卡尔·艾肯伯里大使和我与当地的阿富汗官员走在新建造的大桥上，大家的心情都很好。这条很浅但水流湍急的库纳尔河把库纳尔省一分为二，于是桥对这个地方来说便成了重要的建筑。这座桥代表着一次切实的进展，我们希望它能刺激当地的经济增长。但在反叛乱过程中，这一希望还是潜伏着许多波折。

我看到查理·弗林快步向我走来，他的手里拿着手机。我从他脸上的表情看来便知道出了事。他说，他的哥哥迈克刚刚从国际安全援助部队总部来电，说在西北方向200英里的昆都士省进行了一次联合空袭，据报告，大量阿富汗平民丧生，多达100人死亡。具体细节没有详述，但最初的报告显示，美军的F-15战斗机响应德国战机的要求，轰炸了两辆被叛乱分子劫持的油罐车。据报告，叛乱分子计划利用油罐车作为巨大的汽车炸弹袭击昆都士的联军基地。但在他们离基地仍有相当一段距离并试图越过一条小河时，卡车困在了一个沙洲里。当飞机袭击卡车时，当地平民正聚集在附近抢夺这些免费的燃料。

当我们站在桥上时，我用查理的手机迅速拨打至总统府，并要求跟卡尔扎伊总统谈话。他静静地听着我对这起事件的解释。我说我们会立即调查，但对事件的起因不作任何推测或争论。我对事件的了解还不够深入，不会就此决定如何处理此类事件。我继续说：“总统先生，我想就此事件而道歉。正如在我来到这里时曾向您承诺的，我会努力避免这种损失。我会加倍努力，我也想就这次不幸的损失向您以及所有阿富汗人民表达我的慰问。”

卡尔扎伊总统的反应很迅速并随即消情绪平缓下来。他对我的汇报和道歉表示感谢。我感觉到，他原本预料我会在对这样的事件的沟通上更警戒或更迂回些。

那天晚上我们飞回了喀布尔。到了第二天，我们感觉到了形势的严重，并迟钝地意识到需要飞往昆都士。乘直升机到达目的地后，我们首先去了北部地区司令部，然后开车前往袭击现场——距离机场4英里外的一条延伸过来的河流。

北部地区司令部的指挥官、一小群阿富汗人和国际安全援助部队领导人跟

我走在一条延伸至河流边缘的弯曲的泥道上，我在河流边缘停了下来。在那片长沙洲的中心，有两辆已被烧黑了的油罐车。各种烧焦的残骸大范围且凌乱地包围着这两辆被困的车辆。穿过树林和灌木丛，我们可以看到河对岸延伸到河中央的一块地方，一小群阿富汗人正在那里漫无目的地乱转，我们相信那些人群中包含有部分当地的塔利班。他们跟那些我们准备检验的烧毁尸骸，也就是劫持了卡车的叛乱分子很可能是同伙。他们耐心地踱步或蹲下，观察着我们。

我走进了那寒冷的泥水中，站稳了一会儿，队伍跟在后面，我们继续前行，涉水穿过那条浅水河来到沙洲。随着我们接近现场，便闻到空中弥漫着一股浓烈、刺鼻的汽油和橡胶燃烧的气味。所有东西都烧焦了。大火融化了轮胎并摧毁了卡车里的一切，除了金属——包括框架、油罐和驾驶室的螺旋弹簧座。由阿富汗人带来用于储存汽油的牛奶容器躺在沙地上，那样子看起来就像人类的毛发。那里没有尸体。在火焰渐渐熄灭后，来自附近村庄的当地人已经把死者收拾好，从那里来的受害者显然都是受塔利班的邀请前来获取免费燃料的。在深夜里被塔利班传唤的阿富汗人都不敢拒绝他们的要求。很明显，在袭击时，这些卡车已经牢牢地困在了泥泞中，当指挥官下达袭击命令时，他们已经不可能造成设想中的直接的安全威胁。

离开事件现场后，我们在附近一间非常简陋的当地医院探望了受伤的平民。一个大约16岁的年轻人被严重烧伤，这让我痛苦地回想起，1994年我在布拉格堡看到的那些空降兵痛苦的样子。那名士兵和他的家人都是坚强的人，而且他们对此毫无怨言。他们一直都在努力地清洁和消毒床单。四周弥漫着沉默的悲伤。

在前往袭击现场前，我们在北部地区司令部的一个会议室中跟当地的15名头领见面，聚集在一起听取他们对这种状况的一些想法，他们十分支持空袭，并对这次直接行动感到满意，因为他们终于能打击塔利班在他们地区的威胁了。当其中一名长老说话时，我的一名文化顾问卡比尔·塞堪达（Kabir Sekander）正在那里翻译。即使有一名像卡比尔那样熟练的翻译，我们的沟通也总是具有挑战性，但今天他们表达的信息非常清晰。

“我们需要用这些行动告诉反对派‘我们是认真的’，‘人们已经受够你们了，”那名长老说，“人们在反对派手中是人质，人们不愿意参与，他们被迫参与这类事情。但是人们希望生活在和平与和谐中，因此我们必须行动，就像我们昨晚进行的那样。我们必须做这些事，让人们生活在和谐中。”

对于这样一次可怕的平民伤亡事件的余波来说，他们的反应是不寻常的。通常，我们会听到愤怒的声音。但我一点也不惊讶，因为我怀疑，受地区

司令部邀请过来跟我们见面的当地头领并不能广泛地代表这个地区中的所有人。此外，我知道他们陷入了一个特别艰难的处境：多年来，围绕昆都士的北方一直都很平静。但是叛乱分子已经稳步获得当地的权力。有许多人希望北约能更积极地针对塔利班。我相信长老们已经精明地了解到，没有他们积极的支持，我们执行对抗塔利班行动的意愿将会降低。

长老们抱怨媒体关注那场空袭——我知道，在昆都士和喀布尔，这是一起伴随着深远后果的悲剧性错误事件——而不仅仅是武装分子发动了自杀式炸弹袭击。

“谢谢。”我感谢他们并转向卡比尔，“还有，请转达我的意见，我赞同他，叛乱分子所采取的自杀式炸弹袭击行为是可怕的，绝不可跟我们的行动方式同一而论。”我继续说道，“并且，我想做的是与阿富汗人民合作，保护阿富汗人民，因此我在这里就是要确保，我们正在以保护阿富汗人民免受所有威胁的正确方式行动。”

那天晚上，当我们回到喀布尔时，我决定做两件事。我指示一名将军负责对该事件进行调查。我想要迅速地采取行动，我们在道德上有责任这么做。同时，在我的文化顾问卡比尔和阿卜杜拉·阿米尼（Abdullah Amini）的建议下，我写了一份慰问信，并向阿富汗人民发表了一封道歉信请当地电视台播出。2006年，在加入了国际安全援助部队的阿富汗人和美国人当中，卡比尔和阿卜杜拉曾为前两名国际安全援助部队指挥官工作。我很高兴采取了他们的建议，并依靠他们的能力解析我与阿富汗人的交流当中忽视的启发性线索。尽管在调查完成之前，可能会出现针对这次事件过失的一些西方的关注和批评，但发表电视声明是正确的举动。阿富汗人往往会在我们之前知道这些事件的实际情况，并认为我们迟缓地承认他们的损失是一种不敬的表现。

“致伟大的阿富汗人民，愿你们平安。”我在录音声明中说，这很快就被配上达里语和普什图语，并在阿富汗的电视中播放。“周五上午，国际安全援助部队发动了一次袭击，对抗在阿富汗北部昆都士省的塔利班目标……我十分重视无辜阿富汗人民的生命损失和伤害……我已命令进行一次完整的调查，深入这次袭击的原因及结果，并将向阿富汗人民公布。”

如果说，我们在8月30日提交的战略评估代表着我在国际安全援助部队任期第一阶段的结束，那么昆都士的平民伤亡事件似乎开始了我的第二阶段任期。这次空袭明显是一次错误和失败。在跟卡尔扎伊总统打电话后，我感觉到，我们的关系似乎刚刚迈出了一步，即使只是一小步，从一开始谨慎而正确地接近某个事件到真正的信任。若是如此，这样的进步减少了在幕后更大的武装力量的发展。美国和哈米德·卡尔扎伊总统的关系迅速地恶化，并自总统选举以来，持续了两周。选举后普遍存在的卡尔扎伊竞选团

队存在欺诈的争议，以及在卡尔扎伊和他的最强对手阿卜杜拉博士之间的决选，正在四周弥漫着紧张的氛围。

从西方人的角度来看，明目张胆的欺诈行为，包括塞满投票箱和其他违规行为，都是不可取的。结合日益复杂而普遍的腐败，他们否认了卡尔扎伊政府是一个可靠的合作伙伴。这样的决定对美国是至关重要的。当我提交我的战略评估时，即在阿富汗人投票10天后，关键时期的政策回顾和决策过程开始了。那份文档很快伴随着相关额外部队部署的建议，给奥巴马政府在未来三个月内召开的策略会议提供了一个参考点和一些议题。从白宫战情室来看，随着阿富汗选举情况转坏，在这个国家里的长期、大范围交战亦如此。

阿富汗的观点各异，但卡尔扎伊总统经常向我表示他的沮丧，他解释西方人正努力寻找和支持其他候选人取代他。尽管我感觉他的很多挫折源于误解和误会，但看着事件的发生，我能体会到为什么他会有这种想法。随着阿富汗人对国际安全援助部队和机构在阿富汗的行动方式长期感到不满，卡尔扎伊总统对他所认为的不当干预感到紧张。我提醒自己，即使我对选举中发生的事的观点是准确的，也一定是受到阿富汗人对其观点的启发。在大多数事情上，这是至关重要的。

随着奥巴马总统对我们的战略进行的严谨和慎重的审查，选举争议也越来越激烈，这场战争同时继续加速。在这种环境下，我们致力于为前方的道路奠定基础，利用战略评估将这些挑战明晰化并作出必要的改变。

“我们能赢得这场战争。”9月14日，我在日常简报更新会议中——参与者包括国际安全援助部队和其他通过电话参与会议的人员——告诉司令部，“但我们只能赢一场战争。我们需要停止多重的战争。”

进入我指挥的第三个月，我们依然进行着一场并不协调的战役。在阿富汗的某些地区，国际安全援助部队士兵进行独立作战，那些推荐的阿富汗部队为不同的指挥官工作，并在单独的系统中报到。在当地建设以及对塔利班进行精密袭击时也是如此。在这些不同的方面，我看到对我们使命、战略、和阿富汗安全部队以及火力使用的不同理解。我们脱节的军事行动因为在平民方面类似的偏差而进一步复杂化。这种状况必然会导致失败。

盖茨部长创建联合司令部的决定是纠正这个错误的重要一步。拥有强力通信和情报资源的强大的行动总部有助于满足共同合作的长期需要。而且，罗德和我不遗余力地实现了“统一指挥”，每个人负责重要任务中的一个简单的方面。

实现统一指挥被普遍认为是我们反叛乱的关键部分，这必须在民事和军事

方面变得有效。但对于国际安全援助部队来说，联军要在40多个国家和广泛的国际社会当中实现这种统一指挥，有时会感觉不可能。我仍然相信，一名领导人，一名有权指挥和协调所有军事、管理和开发工作，愿意在这工作上花费至少几年时间的才华横溢的阿富汗人，是统一我们这场战争的最后一步。但那年秋天，没有这样的人存在。

尽管我向戴夫·彼得雷乌斯和马伦将军概述了所有我需要控制的在阿富汗的美国部队的职位，但我面对着一些一直有争议的问题，因此没有获得对海军陆战队和特种作战部队的正式控制权，直到在我接手指挥几个月后，盖茨部长才正式下令。

9月18日，在昆都士省事件几周后，我到达里斯本参加北约军事委员会一个为期两天的会议，与会者一般都是北约成员国的军队领导人。

在马伦主席的要求下，我飞到那里提供阿富汗的最新局势。想到我和安妮分开那么长时间，马伦让她跟着他飞来。

在那时候看到安妮对我来说非常重要。在我动身前往阿富汗大约一个月后，一份情报报告认为她受到了潜在的威胁，因此安妮一直处于安全保护中。长期以来，我明白我在第714特遣部队的角色可能会让我身处危险，但安妮被确认为一个潜在的目标让我感到不安。我明白这种保护，以及它对安妮产生影响的背后原因。除了不确定危险的压力，安妮在未来全年的生活都卷入了控制她行动的安全细节中。去商店成了预先安排好的程序，她穿过华盛顿特区的晨跑也需要特定的成员跑步或骑自行车跟随在旁。可以预见的是，她保留了她的幽默感，并且与一直和她待在一起的专业人士变得亲密，他们一直在尽职确保她的安全，尽可能不让我担忧。

9月19日，会议的第一天早晨，马伦主席和我一起用早餐。在喝咖啡时，他告诉了我华盛顿特区的最新情况。这是一起让人震惊的事件。

“那份战略评估泄露了。鲍勃·伍德沃德宣称他拿到评估报告，《华盛顿邮报》将刊登出来，”他断然地说，“我不喜欢这样，但那份评估确实在外头。”

我并不感到吃惊，因为在华盛顿特区，泄露事件经常会发生。但那份评估在到达华盛顿后这么快就被泄漏让人感到沮丧。我原本预计这份评估会得到广泛的审查，并且我对我们所写的内容感到放心，但泄露意味着媒体和公众与政策制订者将会同时形成自己的判断。这将为每一名成员带来压力，并对后续的决策过程毫无帮助。那天早上我没有预料到的是，我和我的成员被当成了泄露源头，而事实上我们不是。

那天早上我也没有完全明白，许多观察人士和一些政策制订者感到，这次泄露文件在6周之前开始，当时参加我们战略评估的文职顾问回到美国，并表示需要更多的军队。他们并不是代表我说话，所说的内容也不一致，但当时，他们带着一份署名文章出现，上面列出他们是我的顾问。根据看到的这一幕，我的团队成员联系过他们，并试图终结所有这样的公告。但我们假设这是我们部门的一个失误，而不能采取先发制人的措施，以保证他们将尊重我们试图保护这份评估结论的保密方式。来自这些文职顾问的观点汇聚起来，形成了军队成员在华盛顿特区制造的公众声明。因此，一些在白宫的人感到，似乎在总统有计划地衡量我们的专业建议前，军方限制了他的选择。这不是我和我的工作人员的意向。

5天后，在德国，我再次会见了马伦主席，回顾并亲自确认联合司令部亲手提交战略评估中的资源需求部分。经过前一周的泄露经历，这份文档被严格控制并提交上去，我们在每份独一无二的副本中插入标记，使其更容易缩小任何泄露的源头。在跟马伦、彼得雷乌斯将军和欧洲盟军最高指挥官、海军将军吉姆·斯塔夫里迪斯（Jim Stavridis）的一个长时间会议中，我的成员和我详细介绍了我们对于如何实施战略评估建议的分析和结论。

由于已经向马伦主席和盖茨部长简要汇报了我们在8月初的想法，因此持续的分析增强了我们的结论。反叛乱信条支持我们在一个地区每1 000名居民中驻扎20名安全部队成员、部队或警察的决定。阿富汗人口粗略估计大约有2 400万人，将需要480 000名士兵和警察。那粗略的数学问题必须根据每个地区置的叛乱严重程度而调整，并且我们对所有364个地区进行安全分级，决定必要的部队分配比例。我们的评估发现，阿富汗需要至少400 000名安全部队人员——240 000人来自军队，160 000人来自警察——以获得相当的能力来对抗威胁。我们解释说，如果我们愿意接受中度或更大的风险，这些人数可以明显降低到328 000和235 000。尽管我们做了详细的模型进行分析，但我知道，安全部队的反叛乱犹如一门艺术。

当时，军队大概只有92 000人，后来批准增长到134 000人，而警察有84 000人。对阿富汗这样的面积和地形来说，对抗一场正在进行的叛乱，这数量还是不够。因此，当我们努力增长军队到150 000人（或转移其中100 000人的目标），警察减少至800 00名时，我们建议部署额外的40 000名联军，毫无疑问，大多都是美国人，提供一条足够安全的部队“桥梁”，直到阿富汗军队和警察能发挥更大的作用。

我们还分享了一个想法，我们认为这个方案可能伴随着较小的影响获得更多的军队人数，但为了在必要的时间限制内和我们认为“可接受风险”的范围内实现我们的战略，这项40 000名部队人员的建议是必要的。

有人建议我提出一个更高的数字给自己留下“谈判空间”，再降低至真正的

需求数字，但我拒绝了。我们没有时间做游戏，我必须提供准确、诚实的需求。我不是把数字的计算当作一个请求，而是给总司令提供“最佳军事建议”，在一个可接受的风险范围内提出完成其相关任务所需的资源。对于我们遵循的正确的方法，我感到安心，但没有提出“高要求”可能会使我在决策过程的后期阶段显得不愿妥协。

“我想保卫阿富汗。”受惊的年轻士兵用达里语说。这名来自阿富汗北部，瘦削、黑眼的年轻人穿着一件宽松的绿色破旧制服，尼龙“网”装着他的基本作战设备，以及一个年代不确定、形状古怪的钢盔。他的手中拿着一支陈旧的AK-47步枪，他的上司告诉我这支步枪因为过度使用，现在已变得精准度很差。这名士兵十分年轻和迟疑，但似乎真诚地想要做出奉献。

在2009年秋天的午后，我正在喀布尔北部阿富汗国家军队训练中心的一个露天演习区。附近断续的枪声作为音效正好响起，我被这名年轻士兵向这个刚起步的阿富汗国家所做出的承诺所激励。但经过多年来的从军经验，我可以看到我们得走多远。

直到马伦和盖茨相信所有的与会者理解和接受我们需要扩大阿富汗部队的分析后，我在8月离开了比利时。但在阿富汗，像在世界其他的地方一样，构建一支军队和警察部队需要时间、金钱、领导力和耐心。阿富汗长久、骄傲的军事传统已经经历了一个长达30年的间隔，期间没有任何一支正常运作的国家军队。那段间隔耗尽了它的设备和人才的储备。

在战斗中，阿富汗国家军队的表现已经开始践行他们的承诺，但前北方联盟领导人的浪费、腐败和不公正的领导继续阻碍着他们的发展。像阿富汗军事学院——阿富汗的西点军校——这样的机构会对他们有所帮助。但领导人需要时间和政治意愿，去创造一个自立的机构。

而警察的落后却令人沮丧。自“9·11”以来他们几乎没有得到国际关注，排除哈尼夫·阿特马尔的积极努力不说，他们缺乏训练和领导力，并陷入慢性的腐败和对毒品的使用中。自然，建设警察远比建设军队困难得多。分散式的雇佣将他们分散到各个容易遭受不适当压力和腐败考验的小元素中。这也使得在阿富汗软弱的小部队的领导变得关键。进一步说，在全国警察的发展中，内政部采用一个招募、部署、训练的模式，而不是更有逻辑性的招募、训练、部署模式，使得大多现役警察缺乏基本水平的训练。

因此，这些警察需要争取人们的支持。在许多地方，掠夺性的警察是破坏阿富汗人民对政府支持的最大因素。不过，与他们经常听到的刺耳批评相反，我会指出阿富汗的警察在对抗叛乱过程中，死亡的人数比任何其他部队要多。

挑剔军队和警察都很容易，但这不会把工作做好。因此我们将扩大现有的组织规模，负责他们的训练和发展——这是一个称之为“北约阿富汗训练任务”（NTM-A）的国际工作。同时，我们试图提高军队和警察的力量与水平。

怀疑这个目标的理由有很多。我们知道快速扩张的阿富汗安全部队正在冒险组织一些缺乏训练、纪律和专业精神的人员。并且我们预计，在未来10年多里，没有资金的支持，阿富汗将无法承受这种规模的部队。但我们知道，阿富汗守备部队要占用一部分用于部署联军部队的精力，且战争的最后阶段不会是由美国人来战斗，而是阿富汗人。

领导力是关键。但领导力发展是一个长期目标。因此罗德和我打算利用与国际安全援助部队的同伴关系，避免保护一支缺乏丰富经验的领导人带领的阿富汗部队。要建立安全的部队以及优秀的警察和士兵，唯一方法是“从根本上改善每个层面的合作关系”，我曾在评估中呼吁过这一点。阿富汗和北约士兵将一起训练、吃东西、入睡、计划、巡逻、战斗、庆祝和哀悼。然而，我们知道这种做法也有风险。我们无法阻挡叛乱分子渗入部队，或防止士兵转变阵营。并且我们预期部队之间将会有文化摩擦。最让我们难以忍受的，是穿着制服的阿富汗人杀害北约军人那样的悲剧事件。但我们还是认为，在这一使命所允许的时间期限里进行真正的合作，是唯一可行的选择。

敏锐的凝视、积极的谈话和指点伴随着我。即使被相连的围墙和谨慎放置的有机玻璃所分开，囚犯依然是危险的。当时我正在视察巴格拉姆空军基地的一处拘留所，它依然位于我2002年时视察的同一栋旧建筑里。我路过一系列相连的“牢房”，每个牢房拘留着8到10名囚犯，我被那些看起来像笼子的囚房里传出的谩骂声所触动。这些有机玻璃是为了防止囚犯把食物和其他东西扔在守卫身上，在这种条件下，这些守卫依然保持令人印象深刻的专业精神。一栋新设施正在建设中。但无法快速完成。

我对拘留行动的重要性和风险感到敏感，我渴望创建一个拘留系统，跟我在2007年到2008年在伊拉克发展起来的相似。当一名叫道格·斯通的海军陆战队预备役少将在2007年年初到达，并负责拘留行动的指挥时，我参加了一个在巴格达的会议。2003年到2004年道格在伊斯兰堡服役时，我就认识他，并毫不掩饰地怀疑他是否胜任这一任务。

我大错特错。他制作了一个简短但可怕的视频，说明我们在伊拉克战区的拘留问题。配上令人感觉强烈的背景音乐后，他的视频展现出频繁的暴力行动，还有不少的建筑物被逃逸的囚犯烧毁。这也揭示了无数伊拉克人的系统教化，他们带着少许思想热情进入这个系统，但很快就显现在当时正困扰着我们的伊拉克拘留系统的极端主义中。他认为，在我们的拘留设施

里，我们正在输送叛乱。然后，在一场系统性的战役中，道格和他的团队改变了监狱里的环境。对联军来说，一个曾经异常脆弱的东西成了反叛乱战役的有效组成部分。

现在，在2009年，随着戴夫·彼得雷乌斯将军的支持，道格来到喀布尔，为一个我们命名为第435联合特遣队的新组织奠定基础。这将重新规划我们在阿富汗的拘留行动，在2011年1月1日前，我们希望尽快让它们过渡到阿富汗的控制下。由于道格无法长期在阿富汗工作，我找到鲍勃·霍华德（Bob Harward）。鲍勃曾是我在第714特遣部队最后两年指挥期间的其中一名助理指挥将领，是一名拥有无限精力的海军陆战队队员。我要求他执行道格的计划。鲍勃会说达里语，他拥有特别的才能，能够驱动改变以及建立与阿富汗同伴的关键关系。

鲍勃建成了新的拘留所，管理各方面的行动计划。这很好，让我们可以提供更好的生活条件，进行有效的审讯，并整合囚犯，让他们回到阿富汗社会。为了消除阿富汗人对美国以不透明方式拘留他们同胞的反复担忧，我们招待了官员、媒体和阿富汗舆论制造者，进行一连串的访问和参观。从一开始，我们的设施里就有安置到位的阿富汗人员，而我指示鲍勃优先且尽快地将囚犯过渡给阿富汗。

比改变我们处理叛乱分子拘留方式更重要的是，我们试图在阿富汗重建“法治”。传统的部落系统——名叫舒拉或族长会议——和正式的警察以及地区、省市和国家政府提供的司法功能陷入混乱。本应为像土地争端这样常见的问题提供基本政府服务的法院受到腐败、低效或完全缺乏能力的现状的困扰。塔利班已经巧妙地利用了这个真空，通过提供基本的法律仲裁进一步强调政府的失败。

第435联合特遣队的迅速行动变得远比美国的拘留行动更广泛，并与美国大使馆保持一致，试图改变阿富汗政府的能力以及建立法治的工作。我们带到阿富汗的马克·马丁斯（Mark Martins）——一名我在布拉格堡和伊拉克时认识的陆军准将——现在要求带头处理这种紧急的变化。马克曾经是西点军校的在班级里的第一名，而且是一名罗氏奖学金的学者，但在额外的任务中，他的精力跟他的才能一样重要。

10月初，我得到了一个严重的警告。我要去伦敦参与一个活动，解释和加强对国际安全援助部队工作的支持，随着我们保护赫尔曼德河谷的战役的开展，国际安全援助部队的工作显著增加。不断上升的暴力和阿富汗内部的风险引发了政治质疑——这是指那些为这个国家贡献力量的领导人来说的，比如德国和意大利，他们是带着非暴力维和行动的期望加入了国际安全援助部队的。在我指挥的这些年里，我收到许多直接要求，让我提供国际安全援助部队指挥官的观察和见解，我无法亲自满足他们大多数人的要

求。但考虑到正在赫尔曼德省进行的行动以及英国在它们当中的角色，我需要判断这次邀请是否非常重要。在咨询过盖茨后，我同意在伦敦讲话。

10月2日清晨，我被马伦将军唤醒，收看关于我前一天在伦敦国际战略研究所所做的评论的转播。一名记者曾问我是否感到有限的反恐战略——净反恐（CT-only）——在阿富汗可行。我回答说，以我的估计，比起一场依靠捕捉和杀戮的反恐战役，让阿富汗稳定下来需要更全面的工作。尽管拜登副总统没有提到这个问题，但我在回答中并没有想到他，在报道中，我的回应成了对阿富汗政策选择的反驳，以及我对副总统观点的批评。

我不是故意的，但我本可以说得更好。我是一名指挥官，专注于解释我对所接受任务的理解，以及自己目前正在被斥责的战略。在这段时间里，战略需要在回顾现有状况的基础上进行修改，这一战略是为了赢得这场反恐战役的——在阿富汗选举前几天，奥巴马曾宣布，这“不是一场可选择的战争”，而是“一场必要的战争”。这次伦敦之行让我可以向英国观众完整地解释这份战略——在那一天，英国军队正在赫尔曼德省经历战斗和死亡。不过，我应该更明白，总统在9月开始的审查过程不仅仅是评估我的战略并强迫我们完成反恐任务，而且要重新评估这一任务。

重新定义国际安全援助部队和美国在阿富汗的任务成为一个核心问题。那年6月，我指挥团队根据我们对任务的理解，进行奥巴马总统在之前讲话中概述的战略评估。尽管基地组织的重要性是毫无疑问的，但我们已经做出解释，我们的任务还包括帮助阿富汗提高防卫能力，捍卫自己的主权。这必然包括在整个政府当中提升其能力，以及为经济发展提供机遇。

在伊拉克后，“国家建设”变成了一个不受欢迎的词汇。但是，我们的评估得出的结论认为，阿富汗在管理方面的弱点是问题的核心。安全必须放在第一位，否则政府无法正常工作。但是没有合法的管理，真正的进步是不可能实现的。我们不认为这个国家的政府需要所有西方民主的属性和特征，但阿富汗人需要相信责任感和合法性足以提供一个可信的选择，替代塔利班或当地军阀的控制。

在未来几周内，政策制订者回顾了多种可供选择的方案。其中一个反恐战略是设想维护和控制阿富汗境内有限的安全地区，实行一次精确的袭击和突袭，对抗叛乱分子。这一战略有着潜在的优势：只需要少数部队，就能够避免在被叛乱分子长期影响或完全控制的地区中战斗这一令人退缩的困难。这一战略继承了英国在19世纪后期在印度西北边境曾采用，且现在依然在巴基斯坦采用的“屠杀和扣留人质”政策当中的一些共同点，在巴基斯坦，潜在的对手被持续削弱，并且因为展示英国力量的周期性突袭而“连成一线”。

我在反恐方面的背景让这一方法变得诱人，但我无奈地说这不会奏效。看着道格·P和和肖恩·麦克法兰在拉马迪战斗，我确信我们的袭击能损害叛乱分子的队伍，然后使之离开伊拉克，但我觉得反恐策略最终会让我们放弃一个地区和那里的人民，使其纳入敌人的控制下。如果我们的使命是要建立能捍卫其人民和主权的阿富汗，那么这将需要更多努力。

伦敦讲话后第二天，我飞往哥本哈根跟获得诺贝尔和平奖的奥巴马总统进行事先安排好的空军一号会面。我让安妮跟我一起，在我们最初的配偶问候和我们的一对一的会面中，总统专注、友好而主动。我不记得，是谁率先提起关于那次行动的讲话。

不过，现在回想起来，我并没有跟战略评估泄露后有相同的感觉，接着伦敦讲话引起了意外的风波。也许是反应过慢，我意识到，政治、人格和其他因素将会把一个非常难以驾驭的局面复杂化。

在我的伦敦讲话不久前，我和大卫·马丁在国际安全援助部队的喀布尔驻地镜头前参与了《60分钟》节目的录制。“你能想象自己跟美国总统说，‘长官，我们无法做到’吗？”他问。

“是的，我能。”我说。“如果我有这感觉时，我会告诉他。”

对于一名军队领导人来说，他的问题是他们在工作沟通中面对的一个基本矛盾。公众应该得知现状及成功的前景，政客也需要它。我们不需要无能或模棱两可的话。但一旦决定行动，一名指挥官必须相信这次任务可以完成，并必须以无比自信的方式跟他带领的士兵沟通。否则，这将会破坏部队的决心，对失败的恐惧将会成真。

这个矛盾是真实的。正如我分配到阿富汗一年前在五角大楼看到的，我以为我了解存在于美国和北约在阿富汗担任的角色当中的政治敏感性。我曾以为司令部相信我们需要扭转这一不断恶化的局势和感知，并通过评估得出结论，只有实现重大的变化并大力地实施，我们才能够成功。经过三个月的指挥，包括广泛地周游阿富汗，与阿富汗人进行从喀布尔到农村的日常交流，我认为，这项任务值得冒险和牺牲。但在接下来的几个月，我发现自己积极地完成我所承担及我所相信的任务的同时，还在协调维护一个有效的政策审查程序，但也是这个程序，很快就让我质疑这个任务本身是否正确。

关于军队领导人应该如何向平民提供建议并做出回应，像这一代的许多士兵一样，我的民主权威理想是来自塞缪尔·亨廷顿（Samuel Huntington）的开创性论文——《士兵与国家》。他认为一名军队指挥官应尽可能地独立于政治，在政策压力之外行动。然而我发现，虽然我希望自己的角色是

亨廷顿描述的那样，但任务的需求使其变得困难。制订、谈判、阐明，然后大量地进行军事行动的过程，在多个不容忽视的层面上都会涉及政治。

我作为联合参谋部主任的职位提供了一个窗口，让我深入曾经令人不安但有益的平民军队交流中。随着奥巴马政府决定是否增加我们在阿富汗的部队，一些人不可避免地开始拿越南跟阿富汗进行比较。作为历史专业的学生，我对与越南的对比感到敏感。那年夏天，我重读了斯坦利·卡诺（Stanley Karnow）描绘那场战争的《越南：一段历史》。在喀布尔一个难忘的晚上，理查德·霍尔布鲁克同我跟卡诺通了电话。但我们所领悟到的却模糊不清。当了解到军队倾向于对成功概率的不现实的评估时——这评估曾在威斯特摩兰著名的《隧道尽头的光明》中提出——人们回顾越南战争便变得更加谨慎。

我也想起我在伊拉克指挥第714特遣部队时曾听过的视听书——丹尼尔·埃尔斯伯格（Daniel Ellsberg）的《秘密：越南和五角大楼文件研究报告》。埃尔斯伯格的故事在我年轻的时候受到强烈争议，现在给了我更微妙的教训。他的愤怒源自他的结论，他认为许多在越南的失败不能归咎于有缺陷的分析，而是政治驱使的对分析的忽略所带来的困难结论。他公开泄露的五角大楼文件让他相信，决策者没有因为无知或不好的建议而被误导。相反，面对两个在军事上称之为“选择”的政治压迫——撤军或全面升级——他们出于政治原因而选择其他政策，即使分析告诉他们这些政策都有可能失败。这是一个令人心寒的反思。

一度，曾有传言说，如果没有提供我建议的4万人部队，我会考虑辞职。那并不是真的。作为一名职业军人，我致力于尽我所能，实现任何领导人选择的政策。

接下来的那周，在10月8日，国家安全委员会发起旨在审核美国政策的视频电话会议，期间一个类似“我们的使命是什么”的问题被提出。我们在喀布尔的总部的情况投射到白宫战情室的墙上，我开始按照我的理解对这项任务进行简报：“击败塔利班。保护人民。”这促使在屏幕另一端的参与者问，为什么我解释说我们的使命是破坏或消灭塔利班。我说我没有。我们用的词是“击败”，这在军事准则上定义为，呈现一个敌人无法完成的使命。正如孙子所倡导的，如果能够利用少量的实际战斗简单地完成任务，那便是上上之策。我又被问到为什么我们定义我们的使命为击败，而不是一些较缓和的目标，比如“化解”。

“因为这是我们在一份任务文件中分配给他们的使命。”我记得道格·鲁特中将突然插入讨论，“他们正在使用我们告诉他们的词。”

会议中断，我带着一个幻灯片走进下一个视频电话会议，在这个幻灯片当

中概述了我们从任务中得到的用于我们评估阿富汗情况的资料——包括总统的公众演讲和来自政府3月战略审查的出发令。我们还展示了北约对国际安全援助部队使命宣言的源头。这似乎让一些会议的参与者感到意外。

然而，总统没有意外，“斯坦只是在做我们要求他做的事。”他解释说。但是我当时很清楚，这一任务正在被要求进行公开的审查和调整。

重新定义这项任务是一件在决策者面前重要也许最重要的任务。我多次劝告我的团队成员，不要执着于我们的对这任务的初次解释。我们会提供针对行动方针的最好的军事建议，以及完成我们接受的指令所必要的资源。我们的战略评估为这一过程提供了部分基础，但没有慎重地考虑不同的任务。

尽管这次审查涉及了是否击败或瓦解塔利班的争论，但我从没想过我们会在传统的军事意义上击溃塔利班，我认为我们不需要。我希望通过使他们变得无关紧要而击败他们：我们会通过限制他们对阿富汗人的生活和安宁的影响，并减少阿富汗人民的不满（塔利班正在利用这一点驱使新成员加入其队伍），从而达到这个目的。但我们也需要制造现实的途径和机会，让叛乱分子与政府安全地达成和解。5个月前，在得知自己即将被部署到阿富汗时，我就决定要创建一个组织来策划这个过程。为了实现这一目标，我想到了一个人：即将退休的中将格雷姆·拉姆爵士，这个默默地在伊拉克做出许多贡献，在一个对我们有利的关键时刻制造了一股势头的苏格兰独行侠。

在丘吉尔致不列颠之战的英雄的著名颂词的改编本中，我确信我能以少许的代价，从某一个人的身上获得许多有价值的回报。我没有向这位美食家提供一顿令人印象深刻的晚餐，相反，我在部署之前带格雷姆来到一间在五角大楼附近的廉价墨西哥餐馆。在吃过墨西哥卷饼和啤酒后，我让他暂停他所有的退休生活计划，到阿富汗待一段尚未确定的时间，并做一份我无法精确定义的工作。我不知道他的到岗会有什么影响，或者他会付出什么代价。他没有时间跟他等待了他多年的妻子梅尔或他的女儿商量。

“当然，斯坦。”他带着他典型的笑声回答，“但我不能相信自己为一顿可怜的墨西哥晚餐就卖掉了自己。”

格雷姆在8月抵达喀布尔，不久就开始组建他的团队，并与相关的阿富汗领导人建立关系。部队重整项目，或称F-RIC，正如其名，成为国际安全援助部队的左膀右臂，为几乎不存在的阿富汗努力提供组织和能量，帮助小股塔利班叛乱分子重新进入社会，并为阿富汗政府与叛乱分子领导人之间潜在的大范围和解创造条件。

叛乱分子多年来的漠不关心态度，大多源于他们产生了深深的怀疑，这种怀疑来自于让前塔利班成员进入社会的努力的失败。叛乱分子怀疑，即使他们得到充分保护，忠诚的阿富汗人也不会接受这个想法——在他们挣扎求存时，而让以前的敌人获得土地、金钱、和政治地位。

由于人们对这个问题的情绪非常激昂，因此，阿富汗的国内政治难以更改。组织和实施重整项目与和解项目的工作以令人沮丧的谨慎步伐进行着。国际社会渴望一个可以接受的和解，他们在这个问题上艰难地保持一致立场。在这种环境下，我让格雷姆·拉姆加入，我有信心他会让人们开口，并让他们行动起来。

“你不能在紧握你的手时卷起你的袖子。”格雷姆恰当地说。

美国与阿富汗之间不断上升的摩擦，在几周后的10月20日一个总统府新闻发布会上变得愈发明显。在讲台上，卡尔扎伊总统站在美国和阿富汗国旗、参议员约翰·克里、大使卡尔·艾肯伯里以及联合国特别代表艾德之间。一个月前，阿富汗政府的选举宣布，卡尔扎伊获得了55%的选票，而阿卜杜拉获得28%的选票，最初，这使卡尔扎伊避免了决选，并超出他的普什图族“基地”，获得了一个重要的授权。但联合国支持的独立监控机构选举投诉委员会（ECC），宣布这场选举存在广泛的欺诈。前一天，选举投诉委员会宣布修正后的数字，卡尔扎伊的选票不到50%。现在他不情愿地同意接受一次决定性竞选。在阿富汗的社会，一名领导人的个人地位很重要，这次新闻发布会或许会加深卡尔扎伊作为西方人傀儡的形象——一个我知道降低了他身份的形象。不到两周后，随着阿卜杜拉因担心第二轮投票仍跟第一轮一样存在欺骗而退出，决选取消了。

尽管对这个的责任会被相当广泛地传播，但这个疤痕，尤其是卡尔扎伊感觉到的愤慨是深远和永久的。双方的不信任成为一个关键问题，进一步阻碍了北约和阿富汗之间的合作关系，并侵蚀了完成这项任务的信心。

除了这次争议，但或许更重要的原因在于，我愈渐把我与卡尔扎伊的关系以及寻求真正的尊重放在首位。我知道他的缺点，知道他反对对他兄弟的指控。在我到达阿富汗最初的三个月，我见过他展示的出令人印象深刻但糟糕的领导力。但我日渐理解到，在这个独特的物质和政治环境中，他不得不建立北约、美国对阿富汗承诺的尽可能有效的合作关系。

我与戴夫·罗德里格斯的亲密关系在私在公对我来说依然重要。只要情况允许，我常常都会在完成在这个国家的最后的旅程后降落在喀布尔机场，在我穿过城市到国际安全援助部队的驻地时，我会步行200米到罗德的总部跟他谈几分钟。我们一起研发战略，并密切合作使其得到实施。我们经常坐在他的小办公室里交换意见，并直率地讨论这场战争。罗德的儿子安德

鲁，出生时我就认识他，看到罗德留着安德鲁穿着西点军校足球制服的海报照片时，我便知道罗德在想念着他。

总统的审查过程进入第二个月，在11月初的一个晚上，我从坎大哈飞回去时，来到罗德的办公室，注意到美国大使卡尔·艾肯伯里刚刚发来的一组电报。在电报里，他提出了一些问题和担忧，主要是针对部队的增加以及阿富汗要在合理的时间期限里为他们的国家担负起责任的问题。我后来得知，他是在国务卿希拉里·克林顿的要求下写下这些问题，为她提供一个坦诚和个人化的战争评估。尽管我可能不会在所有问题上同意卡尔，但我总是尊重他的分析和判断，特别是考虑到他在阿富汗任职多年。在那里，他曾经是一名战士，然后成为一名政治家。

在电报中，卡尔对反恐策略以及对更多部队的影响表示一些保留，其中包括美国公众对一场长期而昂贵的战争的耐心。他担心，美国文职官员的资源不足：他提醒国务卿克林顿，大使馆最近关于增加资助的请求被拒绝了。他还指出，北约和联合国的广泛的文职工作依然不协调并且被削弱了——这是一个令人不安的现实，在一个联合反恐策略中，文职方面需要一个相等的支柱。

但是卡尔最强烈的批评是针对阿富汗政府的。他担心阿富汗的军队和警察不太可能建立并维护安全，要在我们清理的地区里进行管理，阿富汗政府缺乏机构和人力。他对卡尔扎伊总统的个人承诺和有效性方面的看法有所保留，这是来自一名拥有丰富阿富汗经验的战士外交官的有力警告。

卡尔的电报让我想起了鲍伯·科默（Bob Komer）著名的《1972年兰特研究》，这份研究曾引起人们对美国在越南的表现的警觉。这是一份我曾经读过的文档，并且因为它的启发性而多次重读，它指出我们很容易落入反恐误区。

我基本上同意卡尔的分析。但是基于我对总统给予我们的任务的理解，我认为我们有几个选择，而且每一个都是不容易也不诱人的。完全撤军将使阿富汗对基地组织重新“开放”，并使塔利班复苏。就现状来说，这个情况一直在不断恶化。因此，我们在战略评估中概述，如果我们要追击包括我们当前任务的目标，我们必须同时做更多的事，以及做得更好。

尽管我们的目标是在2009年的秋天尽可能最快速地完成阿富汗的过渡，让他们捍卫自己的主权，但由于各种原因，阿富汗尚未准备好承担这一责任。代价可能是昂贵的，特别是对我们服役人员的生活来说更是如此，因此，我认为，为了给阿富汗政府和安全部队提供机会，增长必要的能力，我们需要额外的美国和联军部队，加强安全并加速对军队和警察的训练。当他们共同合作反击敌人时，这些阿富汗部队将需要接受美国和国际部队

在战场上的指导。这样做将会把叛乱的规模及时降低至持续改善的阿富汗安全部队可以管理的程度。我们没有增加阿富汗军队和警察对我们的依赖，而是更多的美国部队认真专注于整合阿富汗，为其设立条件，正如奥巴马总统后来说的，这样，“更多的阿富汗人可以投入战斗”。

卡尔建议奥巴马总统在对战略或部队层面的问题上做决定前考虑更多的时间，而不是延长审查过程并带来进一步的观点。与此同时，卡尔建议，总统要逐步增加少量部队加入指导和战斗，添加更多的部队指导阿富汗政府，使其能力得到改进。我告诉人们，我希望看到阿富汗政府在更多美国人受到伤害前得到重大改进。但我觉得逐步增加部队将重复我们在越南的经历，并在某种程度上，重复在伊拉克的经历。在那些战争中，我们低估了敌方，然后受制于他们。通过定期增加更多却不足以结束叛乱的部队，我们会使其更强大：战斗使敌人成为一个聪明的敌人，他们的生存能力使之变得更可信且更可怕。

不幸的是，在他发送电报的那些天里，卡尔的结论被泄露给《纽约时报》，许多他担忧的问题被改述了。像我们的战略评估泄露那般，被媒体得知这样机密的文件都是具破坏性的，特别是在这场战争的敏感时期。然后，当《纽约时报》在他们整个一月发布这些电报时，我最担忧的是它们对阿富汗尤其是对卡尔扎伊总统的影响。在保密通信中，语言往往都是直白的。卡尔认为卡尔扎伊“不是一个合适的战略伙伴。”卡尔扎伊及其政府很快就会读到这些评论。我不同意卡尔的观点，我知道，在这场复杂的阿富汗战争中，我们跟每一个人，甚至跟总统的关系，不会让我们的整个工作成功或受到破坏。相反，我们与阿富汗的整体——其政府，其整个安全部队，最重要的是其人民的关系——将决定我们的成功或失败。

两周后，11月23日，奥巴马总统最后一次召集了国家安全委员会全体会议，讨论阿富汗的前进方向。总统提出话题，副总统拜登首先发言。国务卿克林顿随后。整个秋天，她在审议期间一直发出一个强烈的声音。现在她很快明确表示，她支持派遣4万人的增援部队实行我们的策略。策略已被精炼，涉及保护选中的地理中心，继续追击基地组织；发展和改善阿富汗军队和警察，使其能够保护国家对抗一场被削弱了的叛乱行动。即使是在视频电话会议的广角屏幕和我们在喀布尔的总部扬声器中，她强烈的声音也是毋庸置疑的。盖茨部长在她之后讲话，呼应了她的情绪。当轮到霍尔布鲁克大使说话时，他也一样。

6天后，11月29日，奥巴马总统和卡尔以及我进行了一次视频电话会议。总统独自出现在喀布尔大使馆安全会议室的屏幕中，这让人感觉异常亲密。当他解释他同意在12月初部署3万名美国士兵，以及驱使我们联军同伴提供我请求的1万士兵的决定时，他的语气很友好但严肃。他还表明他会撤回2011年7月增援阿富汗的决定。随后，总统直接问卡尔和我是否能

接受个决定，我们都做了肯定回答。

在其他方面，总统似乎是在“刺探”我对宣布撤退日期的反应。早些时候，盖茨部长曾问我对这个主意的想法。我表示忧虑，如果塔利班能存活到那个时候，这将给他们一个他们获胜的感觉，这可能会减少我们建立在阿富汗众多层次上的战略伙伴关系的信心。但我也知道，这会给阿富汗人提供一个清晰的动力，加快工作，尽快让他们为自己的未来承担全面的责任。

我承认在我的观点之外带有政治的现实，我认为，在未来18个月扩大安全领域并增加阿富汗安全部队能力的这一时期，我们可以在可接受的风险范围内减少部队的规模。如果我感觉设定的撤军日期会挫败我们任务的话，我就会说出来。

12月1日，在奥巴马总统公开宣布他决定的一天前，我飞到杰格拉拉机场——伊斯兰堡的主要军事机场。这里的安全措施比以前更严格。7个星期前，10月10日，6名恐怖分子对这个基地进行了大胆的袭击，杀害了6名巴基斯坦军人，包括一名我认识的准将和一名中校。这相当于一场在五角大楼袭击杀害高级国防部官员的事件，并强调了巴基斯坦人面对着严重的威胁。

自塔利班在2001年被驱逐以来，他们便利用巴基斯坦缺乏管理的边境地区作为其招募、领导和组织得到巴基斯坦支持的战斗的避难所。但他们的重点一直是跨越他们试图收回的阿富汗边境。然而，与他们的崛起比较，塔利班运动不仅集中于阿富汗，同时也在巴基斯坦内部。2007年12月，驻扎于边境地区的较小规模的独立巴基斯坦激进组织，组织了一个连贯的运动。他们起名为“巴基斯坦塔利班运动”，又称TTP，但他们不接受像毛拉·奥马尔这样的阿富汗塔利班领导人的正式指挥和控制。

相反，掌权的是贝图拉·马哈苏德（Baitullah Mehsud），一名控制了南瓦济里斯坦大片面积、没受过教育的34岁男子。他把他的5 000名强大成员置于巴基斯坦塔利班运动结构之下，并坐上委员会最高位置。这个委员会的建立借鉴了巴基斯坦边境机构和地区的模式。在成立之初，这个集团由各个武装组织拼接而成，有旧的、有新的；有反伊斯兰堡倾向的、有反美国倾向和有反印度倾向的。然而具体地说，他们是旨在从阿富汗驱逐国际安全援助部队，更重要的是，争夺巴基斯坦军队，入侵边境地区。

当时，我觉得来自巴基斯坦塔利班运动日益增长的威胁可能会引起巴基斯坦的战略转变，使它与北约在阿富汗的目标更靠近。“巴基斯坦塔利班运动”变得越发地有效和致命。对在巴基斯坦的自杀式爆炸袭击来说，过去的12个月是最为有收获的一年。受塔利班控制的阿富汗，曾是巴基斯坦眼中理想的北方邻居，现在更有可能成为“巴基斯坦塔利班运动”的避难所，

执意对抗伊斯兰堡。我知道我们无法让巴基斯坦完全合作，这需要积极的行动以根除所有的阿富汗塔利班。我们将寻求尽可能多的合作，但我认为即使没有巴基斯坦的全面合作，我们也可以在阿富汗取得成功。

那一天，卡亚尼将军和我讨论奥巴马总统即将到来的讲话。针对国际安全援助部队和巴基斯坦军队正在进行的对抗叛乱分子的战役，我们也调查了当前的形势。当描述巴基斯坦的行动时，卡亚尼显得特别坦诚和骄傲。我发现他的见解很有价值。对我在这次和之前的会议中概述的国际安全援助部队战略，他表示了支持。但他怀疑我们是否会成功。他以他低沉、有时听不见的声音静静地说，尽管我们有正确的方法，但他觉得在对我们的支持变得衰弱前，我们缺少时间去完成所有必要的事情。他特别怀疑我们能够建立有效的阿富汗安全部队，并在日后转移控制权。我尊重他的观点，但感到我们的机会比他预想中的要乐观。

像我与卡尔扎伊总统的关系一样，我试图与卡亚尼将军建立真正的信任。我明白我们之间存在政策和文化的差异，但我相信不同的看法，对重大实质性问题的强烈反对，只会因个人仇恨或不尊重而加剧，尤其当它们被公开或通过媒体表达时。尽管我可能对巴基斯坦人感到失望，或他们对我失望，但我发现，提供细微的表示、进行诚实的谈话和维持真正的关系是必不可少的。

次日早上，12月2日，在喀布尔，我决定不去跑步和举重，而是使用训练机锻炼一小时，这样我便可以观看奥巴马总统的讲话，了解他对阿富汗的决定。他在美国时间12月1日晚上8点讲话。在总统讲台前是一群身穿灰色制服的士兵。年轻的学员穿着他们蓝色的制服，坐满了礼堂的分层座位。在那一刻，毛织衣带来的痒和僵硬让我想起我在西点军校开始的34年职业生涯，我是如此地靠近总统发表讲话的地方。我记得我们的礼服在毕业前一晚意外地在学院的洗衣机里缩了水，当肯·列博德穿着他紧身的深灰上衣时，他的轮廓看起来是那么大。那年秋天早些时候，我从喀布尔打电话给肯尼。受咽喉癌的折磨，他不能说得太多，但表达了他的支持。我与他即使相隔一段距离，但他的陪伴跟数十年前我们在西点军校同住一个小宿舍一样，意义深远。

在椭圆训练机上方的屏幕中，摄像头偶尔摇过学员们的面孔。当9月11日的袭击发生时，最年轻的学员才不过10岁。现在，总统讲话表达的决定很可能会使他们奔赴一场在那之前还非常遥远的战争。对于我们这些已经接近这场战争的人来说，他的讲话对国际安全援助部队，对我们在阿富汗长期战争的一个里程碑来说，是一次重要的发展。

“我们将在阿富汗追击目标。我们必须摧毁基地组织的避风港。”他说，“我们必须遏制塔利班的扩张势头，阻止它获得推翻政府的能力。我们必须加

强阿富汗安全部队和政府的能力，好让他们为阿富汗的未来担负起责任。”

为了实现这一点，奥巴马宣布他将派遣3万额外的美国部队，并表示他希望我们的盟友也提供他们的支持。作为该任务的一个限制条件，他还宣布，增加的部队将在接下来的18个月陆续服役，并陈述他撤出在2011年7月部署的美国军队的意向。增援部队将是三段战略的一个部分，其中包括美国文职人员的增加，帮助治理、发展和负责其他工作，寻求与巴基斯坦建立一个全新、更有效的合作关系。

随着总统对战时的大多决策做出决定，每个人都褒贬不一。那些反对战争的人谴责战争的升级，而那些支持的人认为国际撤军计划会适得其反。

由于我一直参与他的决策酝酿阶段，因此我对其公开讲话并不感到意外。对我以及我带领的指挥团队来说，这只是任务执行的具体指导。

那天早上的晚些时候，我开车离开8月遭到致命汽车炸弹袭击的国际安全援助部队大门，并走上熟悉的比比马鲁路，来到宫殿会见卡尔扎伊总统。我到那里跟他、瓦尔达克和阿特马尔部长以及其他阿富汗的安全团队，就他的美国同伴的演讲所带来的影响做了一次简报。我还在秋天早些时候向卡尔扎伊做了一次简报，内容是关于我对奥巴马总统的建议，他表示赞同。但是，我一如既往地感觉到他对所有行动存在的心理矛盾，他担心可能会增加暴力。

然后我开始一段旅程，在我的指挥部内部转达总统奥巴马的意向。我们从宫殿开车到国防部的停机坪，乘坐UH-60直升机飞往巴格拉姆机场会见麦克·斯卡帕罗蒂中将和其他东部地区司令部的领导人。剩下的时间我们进行了一天的飞行，首先到马扎里沙里夫的北部地区指挥部，然后到赫拉特的西部地区指挥部，最后到坎大哈南部地区司令部。在每一个我与国际安全援助部队领导人见面的地方，我都跟他们谈论奥巴马总统的决定并向他们解释这是什么意思。在我职业生涯的早期，我发现做决定有时候并不如沟通那么有效。

12月3日，星期四，我们继续这项工作。在国际安全援助部队总部与阿富汗部长进行简报会议后，我到国会会见选举出的人民代表。我解释了我们的战略以及将如何利用额外的部队。我感觉到他们的普遍支持。不出所料，尽管他们的国家局势紧急，但一些人更关心政治操纵，而不是处理威胁他们政府生存的迫在眉睫的问题。

会议过后，我们去了机场，到布鲁塞尔参加安排在第二天的北约部长级会议。这个场地为我们解释美国的决定提供了机会，北约秘书长安德斯·福格

·拉斯穆森（Anders Fogh Rasmussen）对行动方针表示出强烈支持。最后，我们再次飞到特区，在那里，卡尔·艾肯伯里和我将在12月8日和10日在国会前参加听证。

下周将一片“混乱”。星期六和星期天都在加紧准备我们即将到来的国会证词，写满了两个“谋杀板”（murder board），内容是那些令人羞辱的经历。在那里，几个老“华盛顿通”利用看似残酷的快感质问卡尔和我。但像往常一样，我们的准备发挥了作用，而且我们的证词进展顺利。

我们还有时间到在沃尔特里德陆军医疗中心探访伤员，像往常一样，这是一个困难但令人振奋的经历。我们参加了一系列的媒体采访以及军队一个四星将官的会议，并在重新部署前休息了两天。

像往常那样，安妮和我开车到葛底斯堡过夜。在途中，我们在一间二手书店停下。那些仔细选择并记录与我一起工作的人的旧书是我最喜欢的礼物。我们在傍晚到达城镇，肖恩·洛瑞跑过战场，在一周的工作后整理我们的头绪。首先我们从镇南开往战场中心，我们在宾夕法尼亚州墓地山脊的纪念碑附近转向北面，进入一条重要的路线，联邦部队曾经从这条路线在关键的第三天冲到最前线并坚守那里。

天气很冷。这一天已基本结束。经过几个月的政治行为、联合作战的外交动作和媒体监督后，阴冷、暗淡的灯光下的墓碑和枪炮把这些事情又提到了公众面前。总统的决定对专家分析来说不再是一个政策问题，这是一个派遣更多美国人参加战争的命令。

我没有担心总统部署更多部队的决策是错误的。尽管实现这一点的方法可以无休止地争论，但到2009年12月，阿富汗局势的急剧恶化要求果断采取行动。3万名美国士兵的快速部署是逆转局势的第一步。总统的讲话并没有表明我们会在阿富汗取得成功，甚至也不是我们正在兑现的承诺，这只是给我们的工具，给我们一个机会。我坚信我们能成功，并完全奉献自己。那天晚上当我沿着战场草地跑步时，伴随着冬天傍晚的灰暗和干燥，我知道除了我所做的一切、我所学到的一切以及我已准备投入的东西以外，在这场战争中，没有什么是确定的。

更重要的是，我知道，无论胜利或失败，代价都会上升。正如那时，士兵们被告知，部署将意味着死亡或严重受伤。即使是最好的结果，战争也会让我们的战地医院一直保持繁忙。因战争而长期颠簸的阿富汗家庭将饱受痛苦，正如那些远离这个国家和家庭的人所承受的痛苦一样，他们所爱的人便是在这里死亡。在未来的大多个晚上，我就静静坐在我们作战中心给亲友写信。这些都是真诚却远远不够的努力，但我试图减轻他们深深的痛苦。我们会审慎地利用我们的部队，但他们依然会受伤。而这将是我的责

任。

第20章
执行

2010年1月～6月

2010年2月12日（星期天）的晚上，我们聚集在2号宫殿的客厅。这座高雅端庄的两层建筑坐落在喀布尔宫殿外，在国王和其他阿富汗统治者居住的区域外，被四面的围墙所分隔。现在，这里是卡尔扎伊总统的官邸，他的医生妻子和他们年轻的儿子米尔维斯居住在那里。这房子并不华丽，但十分舒适。在我们等待卡尔扎伊总统的客厅里，有一种20世纪60年代繁荣但并不奢华的美国家庭的感觉。

跟我在一起的是阿富汗安全部门的领导人，包括国防部长拉希姆·瓦尔达克，内政部长哈尼夫·阿特马尔，阿富汗国家安全局（NDS）局长萨利赫和阿富汗军队领导人比穆拉·摩哈梅迪（又称“BK”）。我发现这是一个让人安心的团体。自我到这儿7个月以来，军事行动、那次选举以及扩大阿富汗安全部队的工作，让我们几乎每天都有交流。

总统的命令预计很快就会下来，我们都在轻声谈话。我们之前从未在总统的家里见过面，我请求进行这次晚上会议，对此，我感到有些内疚。总统一直在保持他家庭生活的隐私，我知道那天晚上走进他的家里是一次无礼的行为，我也知道他因为感冒卧病在床，但我认为我的目的十分重要。

那天早些时候，我推动这次会议以确保他批准发动“摩什塔拉克行动”（Operation Moshtarak），在2009年6月，我们已经开始筹备这场战争的下一步，重申阿富汗政府控制赫尔曼德河谷。“摩什塔拉克行动”（达里语表示“一起”的意思）也是国际安全援助部队和阿富汗部队在行动中进行整合的一个进步。当我们在等待讨论行动细节时，联军和阿富汗部队与车辆以及直升机在赫尔曼德省西南360英里外的某处编队。他们准备开始一次激动人心的包围行动演习。

这次行动等待他们的将是一次复杂和繁琐的反叛乱行动。这要求他们封锁然后清理马尔贾。这是一个类似华盛顿特区大小的地区，包括城市地区、相通的集市和农业领域，全被一连串由美国工程师在20世纪五六十年代设计的灌溉沟隔断。随后，我们必须开展一些困难的工作，包括地方治理和发展计划。人们必须看到驱逐塔利班的好处。

这场在赫尔曼德省的战役随着英国之前6月在巴巴齐的袭击开始。但自那时以来，华盛顿和欧洲对阿富汗的额外关注随着奥巴马总统12月1日宣布

增加额外军队而增加。在联军总部的领导人预期这些部队将会迅速部署，并期待一次迅速的行动和可以觉察到的影响。

在我到达宫殿前，我跟罗德谈过话。如果到晚上9点，我们没有接替离开驻地的指挥官，我们便无法在那天晚上开展行动。他说第二天的天气不好。我们不得不推迟24小时。我们会失去战术上的意外优势，而塔利班防御准备将会继续。更多的简易爆炸装置会被埋藏下来。在黑暗中聚集在一起的士兵和海军陆战队员仔细检查设备，磨炼自己，却被告知要多等待一天。

那时是傍晚7点。

几天前，我来到赫尔曼德省的省会拉什卡尔加，会见了来自马尔贾的长老，讨论我们即将进行的行动。

“当你们可以做到以下三个条件时，我们便会支持这次解放我们的地区的行动。”一个蓄着胡须、戴着头巾的长老清楚表明。

“第一，此行动必须避免杀害平民和破坏我们的家园。”

“第二，”他继续说，“当行动结束后，曾折磨我们的腐败警察不能再回来。”

“最后，如果你们来了，你们一定要留下。如果你们不留下，塔利班将会回来，而我们，”他指着在房间里的同伴说，“都会被杀死。”

这便是传统的反叛乱行动。害怕、脆弱的陌生人要求我给予其信心。

“我明白。”我说，缓缓转头跟每一个人眼神接触，“你们的条件代表了我们这次行动的目的。”确实如此。我们策划“摩什塔拉克行动”赶走敌人，同时让阿富汗全国各地相信我们打算专注地保护他们。

当我们见面时，我认为这些长老真诚地代表了他们所在地方的人民的正当愿望。国际社会从过去8年的痛苦失误中吸取教训，我们难以在战乱的阿富汗中识别真正的领导人。财富、衣着或流利的英语都是假的指标。跟人们不信任或讨厌的人打交道不仅是无用的，而且会使我们显得要么是串通一气，要么就是愚蠢。

长老们正在进行他们自己的评估——这次是否会不一样：在2001年表达期望以来，我们的努力是否会成功并实现永久的改变。他们认可我们的力量和我们的真诚。但他们也知道，对我们以及我们代表的国家来说，我们在阿富汗的时间有限。我想他们还存有疑虑。

随着我的声明结束，会议在每个人的点头中结束，我们握着手，右手捂着心脏处。我们都准备好了。

在2号宫殿，我们到场几分钟后，卡尔扎伊总统出现了。他像往常一样友好和亲切，但疲倦和感冒让他脸上爬上了细纹。他向我问候，感谢我的到来，然后让我直奔这次见面的主题。

我提醒他1月21日尼克·卡特少将（南部地区司令部的英国指挥官）、他的阿富汗同伴谢尔·穆罕默德·扎宰准将（Sher Mohammad Zazai），在这个宫殿的国家安全会议室内给他曾做的简报。当时，卡尔扎伊的部长、罗德、马克·西德威尔（Mark Sedwell）和我出席，尼克和扎宰对简报进行了详细的解释。马克·西德威尔最近从英国驻阿富汗的大使变成了我的文职同伴，作为北约在喀布尔的高级文职代表。简报结束后，卡尔扎伊总统问了一些相关的问题，并给出适当的指导。我的目标是让他逐渐变成一名积极的总司令，让他酝酿战术计划是第一步。

现在，三个星期后，我直接看着他："总统先生，部队已经就位并准备今晚发起行动，但没有您的批准，我不会这么做。"

这是一个关键时刻。卡尔扎伊总统短暂地瞥了他的主要领导人一眼，然后转向我。

"麦克里斯特尔将军，请你原谅。之前从来没有人要求我批准这种行动。"

他的话意味甚多。在某种程度上，我认为他质疑我请求的真诚，担心这是做样子找挡箭牌，或把"阿富汗的面孔"放到依然是联军完全控制的行动之上。这将进一步加剧他的担忧——他是这个国家的傀儡统治者。

但在另一个层面上，我认为卡尔扎伊总统非常了解我，因此，他知道那天晚上我是带着真诚来的。若是如此，这次行动和他的决定将代表一个思维模式的转变，或至少是一个开始。他从未被允许或鼓励承担这个角色，当他和他的团队逐渐转变时，我们必须有耐心。这个决定将影响大约10万名在马尔贾附近重建他们家园的阿富汗人。

自从他在2001年的秋天担任总统以来，当阿富汗进行军事行动时，联军很少收到阿富汗军队的邀请去参加任何实质性的计划或行动。尽管卡尔扎伊从未想过成为一名真正的总司令，但他也有自己的犹豫。他对暴力有着一种本能的厌恶——这并非神经质，而是他出于理智上的感觉。即使在2001年10月令人兴奋的日子里，当他骑着自行车进入阿富汗发起反塔利班的部落发起反抗时，他亦将军事事务授权给他的同胞简·穆罕默德·汗，而他却热衷于政治和部落支持。在过去的8年里，卡尔扎伊开始把这当作联军的

战争，这场我们在他的土地上、在他的人民当中对抗外国恐怖分子的战争。作为国家的领导人，他不愿把塔利班当作是对抗他的政府的阿富汗叛乱分子。这是一种需要改变的态度。我们都知道，批准“摩什塔拉克行动”——一个联军部队在其中依然是最强力量的行动——不会在一夜之间改变他在战争中的角色和态度。但这是一个重要的开始。

超出行动之外，带着战争指挥暗示的那一刻从那天晚上开始。让卡尔扎伊总统作为总司令承担真正的角色，这意味着我们必须放弃国际安全援助部队所享有的一些独立权，来换取发展一名有能力的合作伙伴的机会。我们不能让卡尔扎伊担负责任，然后限制他的权威。显然，他在战斗该如何进行的许多方面也跟我们持不同的观点。但我知道，国际安全援助部队不可能赢得这场战争，而阿富汗人必须这样做。他们必须支配这场战争，否则他们不能获胜。控制权必须从最高层开始。

随着行动的时间临近，卡尔扎伊总统问了他的部长们一些尖锐的问题，然后发出批准行动的命令。在他指挥“摩什塔拉克运动”的坚定语气中，没有显示出任何明显的怀疑。总统没问如果他没有批准这行动，我是否会继续执行。我不会那么做。

卡尔扎伊总统下令的这次行动已准备了8个月。前一年夏天，荷兰少将克吕夫，当时的南部地区指挥官，第一次跟我讨论夺回马尔贾这个想法，作为扩大我们最初在赫尔曼德省的安全区域必不可少的一步。我们都承认，自马尔贾在2008年9月沦陷以来，因为塔利班的据点和毒贩的占领，保护这个地区需要特别的努力。然而，这么做将会巩固其他省份来之不易的改进，并铲除一部分塔利班的根据地，在那里，他们将刺客和自杀式汽车炸弹派遣到拉什卡尔加去恐吓人们，削弱其政治精英以及统治阶级。这次行动也将继续显现我们的愿望和在大多塔利班控制地区重建阿富汗政府主权的能力。

夺回马尔贾的行动似乎是在那个晚上开始的。事实上，这一行动已随着一系列“塑造”行动而进行了数周，这次行动旨在驱逐或孤立塔利班，完善我们的情报空白，增加人们对我们的信心。

我们的部队已分布在阿富汗的几个地点，其中一个关键部分是利用我们的国际安全援助部队特种作战部队，扩大第714特遣部队，利用情报袭击锁定的塔利班领导人。从我在伊拉克的经验来看，我开始相信，在阿富汗的反恐工作，一场积极且精心策划的精确的袭击战役，对打击叛乱分子的力量和破坏他们的信心是必不可少的。

在2009年6月到达战场后不久，我回顾了现有的第714特遣部队结构——分布在阿富汗东部和南部——并确认我们需要更多的能力。但因为第714

特遣部队的资产特别是直升机和侦察飞机是有限的，在阿富汗的能力是一场零和博弈。任何在阿富汗参加行动的额外的第714特遣部队都必须来自伊拉克。

那年夏天，在与当时的伊拉克指挥官雷·奥迪耶诺、第714特遣部队的指挥官比尔·麦克雷文和负责伊拉克和阿富汗的中央司令部指挥官戴夫·彼得雷乌斯将军进行一个视频电话会议时，这个问题变得更加容易。戴夫明确表示，对中央司令部来说，阿富汗已经成为主要的工作。这意味着这场战役优先分配有限的资源，包括714特遣部队。有了他的决定，我请求他迅速尽可能地将更多第714特遣部队的情报力量和突击部队转移到阿富汗。

这并不是一个轻松的举动。我的同学和朋友雷·奥迪耶诺正在比尔·麦克雷文的部队服役，灵活地维持行动的进展。转移第714特遣部队将会增加他的风险。由于我在伊拉克的使命中投入很大，我不愿危及那里的结果。但如果我们要在阿富汗扭转局势，在我们缓慢执行反叛乱行动进程的同时，我们要持续向叛乱分子施压。

会议结束，在面对失去战斗力的情况时，只有经验丰富的指挥官和老朋友才会有雷这样的从容。若我是他，我会拼命保留比尔的专业部队。但雷说，他知道我们更需要他们。我知道如果这名来自我们海军战争学院篮球队的运动员想阻止我们的行动，我会寸步难移。

雷和比尔·麦克雷文明白我们的当务之急，并开始重新部署部队前往阿富汗。在那年秋天开始的接下来的12个月里，他们的足迹与基地分布在大半个阿富汗。重要的是，比尔和他主要的指挥团队搬到了巴格拉姆，就像我在5年前所做的一样。第714特遣部队的行动速度也相应地增加，正如其对敌人的影响。

除了利用突击队伍扰乱在马尔贾内部及周边的叛乱分子外，我们进行了信息作战并交流即将到来的情况。我们派发传单，并以更微妙的方式利用其他媒体挑拨敌人内部不合，以有利于我们的方式引导部落情绪，并获取那些对阿富汗政府宣誓效忠的部落在智慧和安全方面的普遍支持。塔利班立刻做出回应，在他们晚上的公告里，他们表示，即将到来美国的攻势将让阿卜杜勒·拉赫曼·简和他的掠夺警察重新上位。而赫尔曼德人的荣誉要求他们对抗这些抢劫和强奸他们男孩的人。

对于我们即将到来的沉重打击中明显“浮现”的相关风险，人们有很多讨论。毫无疑问，敌人能够准备他们的防御，但是我们必须相信这行动将会不一样。国际安全援助部队进行了有限持续的行动并进入这片区域。在2009年3月和5月，联军部队进入了马尔贾，却只能撤回。这些行动，尽管在战术上成功地暂时破坏了叛乱分子和毒贩的行动，但实际上使我们显

得软弱而不是强大。人们认为我们的到来并不代表着永久的存在——我们缺少留下的力量——并显示出塔利班将自由恢复它的控制能力。这次，我想让阿富汗人和塔利班知道，我们会留下。

尼克·卡特少将计划并将带领这次行动。尼克的想法是迅速倾注压倒性的力量，同时为了减少对该地区的损害和平民的伤亡，限制实际火力的使用。这是一件棘手的事。先是大规模的空袭和炮火攻击，紧随其后的是装甲车有条理的扫荡，这样最能保护军队前进。但是这样的行动会留下大量破坏。相反，尼克的阿富汗、英国、美国和其他联军部队将快速调遣，大多部队通过直升机进入位置，“拉开”任何塔利班刻意的防御。然后他们将开始清理和保护该地区。火力的使用将被严格控制。

这计划的一个关键部分是迅速指定尽可能多的阿富汗政府的服务来和民众建立联系。罗德、尼克和他们的团队花了数月时间和赫尔曼德省省长穆罕默德·古拉卜·曼加尔（Mohammad Gulab Mangal）以及阿富汗政府部长们合作培养一批专家部署到该地区。“盒子政府”，一个我们错误铸就的肤浅描述，没有专注于让阿富汗治理那些曾落入敌人手中的领土。

在阿富汗农村地区建立可靠的地方治理，涉及一系列的挑战。尤其是在马尔贾。事实上，在阿富汗几乎没有真正的权力真空——每一个地区都会有某个人或集团在控制。因此安置一个新的地方政府必然把权力、影响力和获得财富的渠道远离传统或非传统的领导人。

识别这些权力掮客常常要花几个月的时间。其他在赫尔曼德省的地区多少有点同质。拉瓦巴拉克扎伊是普什图部落巴拉克扎伊的山谷地区，但在马尔贾有60多个部落，使其成为其中一个最多样化的地区。随着马尔贾成为鸦片的中央处理地点，许多依靠毒品交易资金的中坚分子担心，如果政府根除这些作物，他们的资金将会枯竭。许多人因此反对改变，一些人甚至变得激进。

找到有能力、诚实的公务员在陷入麻烦的地区工作是困难的。我们需要受过良好教育的人管理当地，而这些人才往往在喀布尔或其他大城市有更合算和更安全的机会。与此同时，在诸如赫尔曼德省这样的地方，本地可用的候选人往往缺乏教育，他们都曾参与腐败或卷入部落争斗。

2月13日黎明前，在卡尔扎伊总统批准行动的几小时后，60多架直升机的旋翼惊扰了夜空。加拿大和英国的直升机加入美国海军陆战队的MH-53、CH-46、AH-1、UH-60、CH-47和AH-64阿帕奇组成的队伍，将阿富汗、英国、美国、法国和加拿大军队运送到在马尔贾经过谨慎挑选的位置。作为这次空袭的一部分，美国海军陆战队和他们的阿富汗军队混合部队降落在马尔贾。目前的计划是从各个方向对叛乱分子突然发动袭击，阻挠任何

塔利班进行经过深思熟虑的分阶段的防御。两天前，2月11日，在士兵们步行和乘坐车辆占领的一系列位置当中，包括控制进入和离开该地区的关键的运河口岸。在那些天里，我们没有利用传统的火力、炮兵或飞机打击步兵行军前方的目标。

在短期内，如果有这样的火力，这一过程将被大大简化。但士兵们走过的废墟将布满残余的尸体、房屋和我们试图保护的本可生还的人们。相反，来自渥太华、凤凰城、马赛和马扎里沙里夫的年轻士兵和海军陆战队员小心地走在拥挤和肮脏的街道上，并经过那片布满了由塔利班狙击手掩埋并被美国破坏的简易爆炸装置所腐蚀的土地。

许多平民逃离了该地区,一些人到了邻近的村庄，一些人离开了我们预期将会有战斗的区域，进入难民营。他们大多都是坚韧的人，但被当前的战斗及其前途未卜的结果所吓倒。人们讨厌塔利班那种从毒品种植中获得资金的统治方式，但这些居民更恨他们最近记忆中的其他统治者，即阿卜杜勒·拉赫曼·简和他暴虐的警察。关于他马上返回的早期传闻引发了当地人们的担忧。第一天，2月13日，进展顺利。到了黄昏时分，阿富汗士兵和美国海军陆战队进入了马尔贾的中心。最初，塔利班的抵抗比我们担心的要缺少组织性。但是，正如预料的那样，这只是清理阶段的开端。星期天，美国的情人节，两支海军陆战队连队在马尔贾继续清理这座城镇，他们的道路布满了简易爆炸装置，他们进入的建筑布满了陷阱。这场战役演变成了一系列小型但激烈复杂的交战，谨慎地除去敌人小心隐藏的自制地雷成为缓慢、危险的工作。跟费卢杰相比，经验丰富的海军陆战队发现，这些塔利班武装分子比他们遇到的其他塔利班成员更精通战术。

在星期六的这场战斗中，名为“高机动火箭炮系统”（CHIMARS）的美国火箭发射器瞄准一个驻地，杀死了12名阿富汗平民。初步报告表明，精确的系统会影响到预定目标以外的300米外。但进一步的调查指出，这个系统有可能波及塔利班控制的驻地，而联军部队后来发现该地也有平民存在。为了遵守我们答应阿富汗人的承诺——在行动时首要保护他们，我们暂时停止使用高机动性火箭炮系统。我还指示我的人员发出声明，就这次事件进行道歉。

对一些人来说，向阿富汗人——那些我们的士兵冒着生命危险保护的人——道歉，往往在这个过程中显示出非凡的“勇敢克制”——象征着在大半场阿富汗战争存在的内在矛盾。阿富汗人对于关键的行动的怨气经常使士兵们和那些派遣他们去战斗的人感到困惑。这样的态度在军队看来属于忘恩负义。我承认和认同那些感觉和挫折，但我也知道，改变阿富汗人的观点是胜利的关键。

接下来的几天，我们看到持续的战斗闪烁着成功的迹象。2月17日，星期

三，当省长曼加尔在城镇短暂逗留时，阿富汗士兵在这座城市的其中一个集市里的竹竿上升起一面红色、黑色和绿色的阿富汗国旗。当他们升起国旗时，部队继续清理这个地区的其他部分。

一个星期后，2月25日，星期四，省长曼加尔和扎宰准将指挥阿富汗第205军团，在马尔贾中心升起阿富汗国旗。在新的政府中心，一根体面的旗杆取代了几天前竹竿，近700名马尔贾居民看着国旗升起。镇上的新管理者，在那个星期里一直留在镇里的阿卜杜勒·查希尔·雅利安，也出席了。

尼克·卡特并没有戴头盔和穿防弹衣，他告诉附近的记者说：“你在这里十分安全，可以做一些像这样具有象征性的事，开始治理这里。”他的同伴扎宰将军，安抚人们显而易见的担忧，“我们承诺，我们不会放弃你们。”他说。

在我2009年6月抵达前，我认为卡尔扎伊总统必须完全担任国家元首和阿富汗军事部队总司令，并凭借他的意愿和能力巡视这个国家，提供可见的领导力，尤其是在陷入困境的地区。由于不断增加的暴力行动，他越来越少地离开喀布尔宫，传闻中，他深夜坐在一辆破旧的轿车内，视察这座在他视线之外正在改变的城市。我觉得他需要挣脱这座常常与世隔绝的宫殿，在那里他基于间接听来、往往带有偏见的情报，和他取自媒体、常常引起他沮丧的日常消息而形成他的观点。在宫殿内，他也容易受到内部圈子成员的影响，这些成员通过私底下的讨论和含沙射影的话语刺激他的情绪，从而让他们受益。保持一个平衡的观点对许多国家领导人来说是一个共同的挑战，阿富汗的局势增加了维持这种平衡的难度和重要性。此外，人们需要看到和听到卡尔扎伊。他们常常通过谣言和宣传得知消息，而不是与他们的领导人直接沟通。我认为他需要经常到北部省份视察各地点，像赫尔曼德省战场和昆都士省。

这样的旅程说起来容易做起来难。阿富汗的安全状况得到了广泛的保证。此外，每趟旅程的地点和时机都要求卡尔扎伊投入国内的政治影响。我的人员花费大量的时间调度、协调和执行这些旅程。我们计划他们在即将来临的几个月结合突出的事件——军事行动以及国际会议和决策。我们也试图视察较平静的区域，并继续加强卡尔扎伊超出其家人和部落在普什图南部占一定地位的关系。

后勤很重要，尤其是塔利班急于杀害他。一次错误执行的旅行可能会削弱卡尔扎伊总统的地位，并降低他对未来旅程的意愿。到阿富汗的大多地方需要一系列的汽车、飞机、直升机，甚至步行移动，其中每个阶段必须让资源整合到我们预期的一系列无缝协调行动中。每个阶段涉及的都不仅仅只是转移总统。选定的随行部长、助手和总统安全人员总是陪伴着他。

尽管阿富汗正在建设一支小型空军，包括总统飞机，然而这最新组成的团队意味着我们得经常使用国际安全援助部队的飞机。我们没有相当于空军一号的飞机乘载总统，因此一开始，50到60名阿富汗政府和国际安全援助部队人员在一架美国空军C-130飞机嘈杂的机舱里肩并肩靠在一起。飞机的引擎轰鸣声让他们无法对话，在我们飞向目的地的过程中，卡尔扎伊将尽可能地保持威严。

在这些飞行中的众多乘客的其中一名是在一月加入我们团队的少校科沙尔·萨达特（Khoshal Sadat），简称科沙。自从接管指挥后，我便一直想带一名年轻的阿富汗官员到我的团队担任一名副官。我们常常是在没有阿富汗人参与的情况下讨论阿富汗。几个月后，一名英国特种部队军官向我们推荐科沙。他走着一条军队之路，像很多在他国家的美国人一样：科沙的祖父曾是一名国王卫兵当中的高级士官，他父亲曾是一名阿富汗空军飞行员。但当他的父亲在1988年死于一场事故时，科沙的母亲不得不在接下来漫长的10年战争中抚养他和其他兄弟姐妹们。这是一个很少有人能想象的童年，一个与喀布尔命运息息相关的童年。当这个男孩生活在无政府状态的内战期间时，他的手臂被一枚跳弹打中。当他成长为青少年去拿面包时，他很快走过一群人，并看到纳吉布拉伤痕累累的身体悬挂在一根糖果手杖般、带有条纹的交通横梁上。作为一个在塔利班反乌托邦政权统治下的年轻人，在他因携带录音带而被塔利班逮捕后，他逃离了一辆皮卡，避过了一次未知的命运。经过这一切，他的母亲坚持要他接受教育和学习英语。两样他都做得很好，在2003年加入军队后，他很快就在英国桑德赫斯特皇家军事学院赢得一个名额。现在，他在由英国皇家特别空勤团训练和辅导的阿富汗突击部队担任中队指挥官，经历几年的战斗后，他来到了我们身边。

科沙是第一个，也是唯一一个在国际安全援助部队总部大楼全职工作的阿富汗人。这是一个必要的文化变革，但并不是原本的那么容易。尽管他是合作关系和信任进入新层次的一个象征，但在总部，科沙经常遭到可疑的目光或被要求出示身份证件。我密切观察着他，他直觉地明白自己角色的重要性，并令人印象深刻地成熟处理这些摩擦。若是我处于他的位置，我不会这么坦然。

在C-130上，包括总统在内的每个人经过几次这样的旅程后，我们得到了一个“豆荚”,一个能坐五六个人，可以放置在一架C-130里的胶囊般的小房间。尽管卡尔扎伊总统从未抱怨在货舱里坐在普通的尼龙座位上飞行，但豆荚里很安静，因此在我们往返不同的目的地时，我们能进行实质性的谈话。在好几个场合，两名阿富汗政府部长、我的北约文职人员同行、马克·西德威尔、卡尔扎伊总统和我能够在连续的飞行中，以某种方式商讨关键问题，这种方式常常因繁忙的日程而无法进行的。

除了经常在媒体中进行单方面描述外，在宫殿外，卡尔扎伊总统在政治方面也具有天赋。一旦在我们视察的各个地方落地后，他与当地领导人的沟通能力、他的“存在”，让他及其同胞的自然情感似乎以让许多西方人惊讶的方式产生共鸣。在这样的环境中，我对他的勇气和自律再次感到震惊。

在一次从兴都库什山脉往北到昆都士的旅程中，一枚火箭袭击了我们并迫使我们放弃了乘坐C-130飞机返回喀布尔的计划。相反，我们乘坐德国MH-53直升机，向西飞行99英里来到马扎里沙里夫。在途中，一场哈布沙暴浓密的悬浮尘埃吞没了MH-53。坐在卡尔扎伊的旁边，我开始想象，国际安全援助部队的直升机失事导致失去这名阿富汗总统由此带来的影响，以及我的失败引起人们的愤怒，从而让他们尖锐地质问我，在采用这个计划之前，是否考虑过天气因素。但我又想到，如果飞机迫降，至少我不会是唯一一个非得向奥巴马总统解释我是怎么失去他的同伴卡尔扎伊总统的人时，我对自己笑了笑。卡尔扎伊总统似乎感觉到我的沮丧，但保持他的冷静稳重，并在当时和后来从未提及这件事情。

我们进行的旅程越多，我就越相信这些视察的价值。这些旅程深深影响了卡尔扎伊总统，因为它们让所有领导人接触到了我们能称的“地面实况”。他们亲自与人民以及被不安全的现实和腐败所扭曲的地区接触，并在我们回到喀布尔的途中产生了深刻的交流。

在“摩什塔拉克行动”开始三周后，在3月7日，当我两腿交叉、静静地坐在马尔贾地区的清真寺地板上时，总统的反应变得明显。尽管我指挥的部队在过去的三周已成了马尔贾景观的主要特征，但在这里，我是一个客人、一个倾听者。这座在市集外的朴素清真寺是一个矮小的粘土盒子，盖有原木天花板，里头由破裂的米色石灰墙支撑。马克·西德威尔在我旁边。萨利赫和瓦尔达克部长坐在几英尺之外，也静静地看着。从我们在房间前面的位置来看，我们看到人群现在坐满了铺着地毯的地板。大约200名当地长老安静地跨腿坐着。房间里很拥挤，每个人都紧靠着坐下。在我前面几英尺的男子有着大把的胡子和一张晒黑的脸。越过他们我可以看到戴着旋涡状织布的头顶，一片厚厚的头巾。起初的骚动安静了下来，所有的目光都望向我们的左边。在那里，卡尔扎伊总统站在一个小木讲台上，上面有一个麦克风对着他。

“我在这里是为了听你们的声音，听你们的问题。”总统说。这是他第一次到马尔贾。

过了几秒钟，通过我的翻译在耳机中的声音，我听到这句话。那些长老依然安静坐着。没有让人不安的转移或小声谈话。有时，他们粗糙的手指磨搓着风霜侵蚀的下巴，或默默地掠过白胡子。他们面无表情，带着细心的尊重倾听。这是他们记忆中第一次有这样一名高级人物从遥远的喀布尔到

他们的地区探访。卡尔扎伊在这里受到欢迎，我也一样。但这不是照本宣科的剧场，当人群转向跟他讲话时，这小房间很快就吵闹起来。

人们的问题都很直率。一个男人，显然是一名父亲，抱怨军队把学校变成基地。另一个说，美国人拘留了无辜的农民。在某处，一名穿着厚重长袍的老人站起来，然后避开卡尔扎伊并对一个站在一边的人大喊。那老人颤抖并大声喊着，当他指着那个人并谴责他是一名毒贩子时，他张开他的手臂像鞭子一样在他的面前扬动。坐着的人点点头，呼叫他们的赞同，大力鼓掌，而卡尔扎伊抬起手，房间里再次安静下来。

直到那时我才看到他们。本来没留意到。但在一边的是谢尔·穆罕默德·阿克洪扎达，连同他让人讨厌的前警察局局长阿卜杜勒·拉赫曼·简。公开指责这些人都是危险的。

然而，长老们，有时是间接地，有时是直接地，作为小镇的代表为民众讲话。

“他们的手沾满了无辜者的血，他们导致了数百人死亡。”他说，恳求卡尔扎伊，“即使是现在，他们也在欺骗人们。”这些马尔贾人的信息很明确：我们不喜欢塔利班，但阿卜杜勒·拉赫曼·简和他的警察帮派已无法忍受。他们偷取我们的东西，强奸我们的孩子。

近5年以前，在英国的请求下，卡尔扎伊撤销了谢尔·穆罕默德·阿克洪扎达的赫尔曼德省省长的职务。卡尔扎伊很不情愿这么做，有时似乎后悔这个决定。自那时起，这个省便经历了更大规模的塔利班叛乱，出现了更多的暴力和更多的西方部队。从他在喀布尔的职位上并不难想象，总统可以得出结论，撤销阿克洪扎达让他失去了赫尔曼德省，引发了暴力的循环。但从我们与阿克洪扎达和他的人的角度来看，卡尔扎伊拥有指挥权，但这是腐败和罪恶的——因此他的权力只是暂时的。如果赫尔曼德省回到阿克洪扎达的统治下，而马尔贾受制于阿卜杜勒·拉赫曼·简，那么，塔利班几乎不用努力就能重新震慑人们。在2006年和之前的1994年，大多人民无法继续忍受掠夺，权力倒向了塔利班。但如果政府能够从军阀和毒枭手中获得权力，并为人民安置更好的东西，权力将转向政府和联军。

马尔贾的人民有理由害怕。阿卜杜勒·拉赫曼·简已经组织了一个35人的当地马尔贾舒拉，企图获得立足点。他积极反对新任命的省长哈吉·阿卜杜勒·查希尔（Haji Abdul Zahir），诽谤联军的努力，他还在赫尔曼德省以及喀布尔的政治活动中试图让马尔贾回到他手。

在清真寺内，卡尔扎伊总统的政治本能指导他谨慎地回应。他仔细地倾听每一个人。他回答他认为合理的抱怨并接受合理的批评。人群继续向卡尔

扎伊表达他们的不满，但他们不是反对他。他的回应快速而得当。他一度让他们大笑，当他问他们是否支持新省长阿卜杜勒·查希尔时，整个人群中爆发出欢呼声。在卡尔扎伊让阿克洪扎达的人肆意践踏了这片地区并得到一长串指责后，他转向那名长老指出的人。

“你不知羞耻。”卡尔扎伊简单而大声地说，这赢得了掌声。在这块地板上，似乎是远离拉赫曼迈出的第一步。

经过两个多小时紧张的来回和一些娴熟的政治手腕，卡尔扎伊似乎赢得了大部分人群的认同。

“你们与我并肩作战吗？”他问，“我能得到你们的支持吗？”总统举起他的手走向人群。

“我们与你并肩作战。”人们说。“我们会支持你。”一些人说。他们中许多人举手回应他们的总统。

当会议结束时，每个人都离开了这座小清真寺，来到几乎没有什么草的院子外面。当卡尔扎伊用英语应对外面的媒体时，我压着我的靴子坐在那儿，这双靴子的鞋底沾满了泥浆。“我们交换了意见。我倾听他们，他们倾听我。他们有一些非常合理的抱怨。非常合理。他们觉得他们被抛弃了，在许多情况下这是真的。”

他离开，人群挤上前包围他。他紧握着人们的手和肩膀。当我在离开的人群中失去卡尔扎伊的身影时，眼角的余光中看见一个人在靠近。当我转身时，我注意到的第一样东西是鞋子，小心地穿过泥浆。在他的纱丽克米兹袍子下是黑色的漆皮鞋，以及我感到不相称的长细脚趾。我抬头看他的脸。他的微笑把红润、几乎栗色的脸颊和黑色毛茸茸的胡子分开。谢尔·穆罕默德·阿克洪扎达张开手向我自我介绍。

我感到惊讶的是，他已靠近了我，尽管我本不应该如此。即使是他和驻阿富汗国际安全援助部队指挥官保持着一段表面看上去友好的关系，他的接近也会向涌出了清镇寺的当地人群传达出一个强大的、潜在的可怕消息——破坏我们承诺的改变。

“很高兴见到你。”我微笑着告诉他，并迅速转身赶上卡尔扎伊。

我与总统步行穿过附近的集市。当我们在一间小商店里时，一些好奇的居民围着我们，而塔利班的火箭袭击了一定距离外的地方。这相当遥远，因此几乎没有直接的危险。但它暗示着塔利班知道卡尔扎伊总统的访问，他们的目的是针对他。听到火箭的爆炸声，卡尔扎伊总统疑惑地看着我。当

我耸了耸肩时，他也笑了笑，继续他的谈话，仿佛无视任何危害。

我赶上了科沙，问他有什么想法。他表现很好，科沙说，令人印象深刻。卡尔扎伊加重了他的坎大哈口音，用我听不懂的鼻音轻快地打招呼。

这些类似的会议给在赫尔曼德省的塔利班带来巨大的压力，城镇经过虎头蛇尾的清理后，他们便开始重组并一直吓唬人民。他们的威胁使其难以说服害怕的人民利用正在缓慢建立的当地政府。大部分的威胁来自当地的叛乱分子，马尔贾的人民知道他们在这漫长的战争中一直战斗。但其他更可怕的威胁来自“达杜拉前线”。这个大型的、流动的组织仍然留有两年前被我们杀掉达杜拉的印记——狂热和残忍的手段。在这个时候，令人不安的斩首消息出现在该地区。似乎奎达的新任军事首领加尤姆·贾基尔（Qayyum Zakir）——在“摩什塔拉克行动”之前层偷偷从巴基斯坦跨过边境，给在马尔贾的塔利班打气——派遣了达杜拉·发拉特（Dadullah Front）对抗我们重要的工作，让他收回并重建马尔贾。

那天晚上，我们引领总统和精通数国语言的旅客到一个泥泞的地区，登上直升机返回坎大哈。但沙漠的天空突然变黑，一场沉重的暴雨即将降临。由于担心让整个团队困在马尔贾，当卡尔扎伊总统在海军陆战队的小基地里等待时，雨水敲落在屋顶上，我和我的团队站在外面协调。一段时间后，第一架MH-53落在紧急降落区，然后我们登机。卡尔扎伊总统和我靠近坐在飞机的前面，旁边是为了让机关枪保护更加有效而打开的窗户。当我们飞过漆黑的夜空时，倾盆的大雨和狂风无情地肆虐着卡尔扎伊总统和我，我因寒意而冷得发抖。在我正对面，卡尔扎伊一动不动地坐着。他唯一的动作是把手伸进口袋里，然后拿出一条干燥的手帕，他没擦他的脸，而是伸手越过走道递给了我。

正如我预期的那样，由于奥巴马总统在12月演讲的时机，争取马尔贾毫无疑问成为军事问题，成了一个我们在阿富汗战略有效性的试金石。这展示的是我们在阿富汗有效反叛乱的能力。也是测试阿富汗士兵的能力、阿富汗政府的承诺、为充满疑惑的人们带来合理统治的能力。最后，这次行动为检验战略是否可行，并为适当大幅限制我们使用占据压倒性优势的致命火力提供了机会。这一判断将会从头到尾伴随着这场我们进行的行动。

在宣布派遣更多部队后，反叛乱的缓慢速度往往难以符合华盛顿和布鲁塞尔想要看到的确实成效。2月13日，行动前的鼓声和戏剧性的开端使事情变得更糟。我本应该更努力打压希望我们迅速和显著地实现进展这一不切实际的期望。

那年春天，有传闻说我将会回到华盛顿特区，就如戴夫·彼得雷乌斯将军在2007年9月那样回到特区，展示在伊拉克取得的进展。我记得他向美国国

会提交了令人信服的报告，在里面，他展现出急剧下跌的曲线和具有戏剧性指标的图表。我想阿富汗永远不会有这样清晰或明显的改变。只有随着时间的推移——短短几个月，然后是几年——我们才会累积产生令人信服的变化。

事实上，2010年第一个行动开始时，我们质疑通过物质利益我们能在阿富汗人之间产生什么心理效应。阿富汗会感觉到增加的部队以及他们带来的安全好处吗？这转变的感觉会明显吗？会迅速转变吗？

不可避免的是，一些人把增加在阿富汗的部队看作是一次增兵，并引起了与2007年和2008年期间在伊拉克事件的比较。然而，我们在阿富汗面临的情况有非常大的不同。在伊拉克，暴力会反复，并沿着教派界限而被激起。2006年在萨迈拉的黄金清真寺轰炸发生后，引起了数百英里外的教派清洗。我们在伊拉克的战略反映了这个现实和叛乱分子的现实：美国战役开始专注于16个重点城市，然后缩小到12，然后到9个，直到我们终于意识到，战争的重心只有一座城市，巴格达。谁控制了这个首都便控制了这个国家，而美国规划人员计划增兵以锁定巴格达。

阿富汗比伊拉克更农村化且显著落后，阿富汗可以吸收暴力的影响和分散的叛乱，以及北约支持的政府之间的权力波动，并非一个高度连接市中心的国家。在阿富汗，我们无法像在伊拉克那般倾注大多增援部队到巴格达，我们会将部队分布到80个我们认为其控制权具有决定性影响的地区。我们希望在未来一年取得的结果将带来人们巨大的信心，而这信心正是阿富汗人并未感知到的。如果他们感觉这种努力是一个失败，他们会采取相应行动，支持塔利班或武装自己，加入他们认为会随着美国离开而到来的内战。

在伊拉克，认知拥有一个非常现实的能力以完成自我实现。国务院官员马特·谢尔曼曾在为期一年的旅行中建议，曾为在洛加尔省和瓦尔达克省的美军的一个旅担任顾问，并在那年1月加入我的战略咨询团队。马特注意到，当他在2006年冬天来到伊拉克时，他看到随着美国是否要增兵的争论越来越激烈，似乎影响到巴格达的安全前景：穆克塔达·萨德尔逃到伊朗，萨德尔城的教派希望平静下来，伊拉克领导人之间的政治考虑发生了改变。我们希望类似的事情能推动阿富汗，尽管我们知道，我们不能依赖它。

在阿富汗不存在单一的重心，但如果说南部拥有一个神经中枢，那便是坎大哈。那里的公民反映了一个长期处于战争威胁下的所有人类的矛盾。30年的战争让他们变得更加坚忍和更加多疑。他们想要更好的安全，然而随着让他们对所有行动感到恐惧的困境出现，许多人作出了一个或许必要的让步。

现在我们不得不面对这种焦虑：坎大哈便是下一个。

事实上，争夺坎大哈在赫尔曼德省已经开始。为了把大坎大哈区域以及在此之前的柴布里斯坦地区——一个在经济、部落和政治方面都互相联系，由赫尔曼德、坎大哈、扎布尔以及乌鲁兹甘这些省份组成的分区——缝合在一起，我们扩大了相邻区域之间的安全。关键节点是坎大哈市，其坐落在东部喀布尔、西部赫拉特和波斯以及南部印度之间的国际贸易路线接合点。环绕全国的现代阿富汗环形高速公路连接着喀布尔、坎大哈、赫拉特、马扎里沙里夫和昆都士，增加了这座城市的经济上的重要性、其作为沿着赫尔曼德河和阿尔甘达卜河流承担的农业粮仓地位的重要性，以及作为巴基斯坦入口的战略重要性。

这座城市一直是阿富汗大多历史轴心的地点。亚历山大大帝据说在公元前4世纪规划这城市，并刻有他的标志——据说坎大哈是一个腐败的"伊斯坎德尔"——当地人为他起的名字。这里也正是现代阿富汗国家的诞生之地，比美国早30年。1747年，一个9天时间的长老会选举艾哈迈德·沙阿·杜拉尼（Ahmad Shah Durrani）为他们的领导人，他将阿富汗凝聚成为杜拉尼帝国。他的杜拉尼部落为接下来的240年指定了阿富汗的统治者，直到1978年的政变。在20世纪80年代的圣战期间，这座城市建造了一个巨大的苏联驻军要塞，并在后来成为塔利班政府的所在地。阿富汗政府保护这个国家的第二大城市——普什图，阿富汗最重要的中心，卡尔扎伊总统家人的家乡——的能力是其宣誓主权能力的一个重要衡量。

早在"摩什塔拉克行动"发动部队进入马尔贾之前，罗德已经明确，他们必须保护坎大哈，说服其居民和阿富汗人民，这座城市既不能是塔利班控制的飞地，也不会再受到叛乱部队牵制。在2010年的春天，尽管坎大哈依然保持日常活动，但在前4年，这里的安全状况急剧恶化。这座城市没有遭到围攻，但迫击炮和攻击骚扰了2009年8月的选举。叛乱分子发动了一场反对关键领导人的精心暗杀，向人们发出了一个明确的信息，如果他们不发号施令，政府也不能。

而不像马尔贾，坎大哈并不需要从塔利班手中夺回，其规模定义了这种挑战。当我们认为需要确保城市周边的郊区时，这座城市的人口膨胀近年来已超过50万，面积大幅增长。基地组织在2005年到2007年曾试图支配这里，并利用其作为运输通道和把暴力渗入"巴格达的腰带"，这片环绕坎大哈的地区是控制这座城市的关键。自2006年和2007年以来，本杰瓦尔、扎里、提图、沙里瓦科特和阿尔甘达卜地区已成为令人难以忍受的战场。由一支加拿大特遣部队带领的国际安全援助部队在此争斗了好几年，以获得这些通往坎大哈的地区的坚固控制权。但经过一系列的激烈争斗，这个地区依然不稳定，面临着反叛力量的不断扩大。坎大哈城的命运在很大程度上取决于我们保护这些大道的能力，尤其是阿尔甘达卜河谷。

在2010年2月底，我收到一封来自一名在河谷服役的参谋军士的电子邮件。他在坎大哈以西扎里地区一个特遣部队步兵营中带领一支中队。我去过坎大哈的周围地区好几次，尤其是阿尔甘达卜，在那里，我们的其中一支斯瑞克装甲车部队，一个围绕轮式装甲车建立的组织，遭受重大伤亡。但他的邮件引起了我内心的共鸣。

我不相信你完全理解我们在这个地区所面临的情况，我认为你应该过来并近距离体验。参谋军士伊斯雷尔·阿罗约（Israel Arroyo）写道。高级指挥官之前不会收到中队领导人的邮件，尤其是像那样的邮件。我告诉查理·弗林安排我们第二天去那里。

我们乘坐C-130运输机到坎大哈机场，并换乘UH-60直升机飞往他们营的主要基地，然后乘坐斯瑞克装甲车行驶最后几英里到一个稍稍高起、能俯瞰一片广袤农田的前哨站。在那里我会见了阿罗约的部队。经过短暂的简报后，我们进行了一次战斗巡逻。从前哨站离开，我们步行了几个小时，走过这片地区直到一个阿富汗小村庄，然后返回。当我们移动时，我在听一名年轻领导人的想法，并认识了他的中队成员，尤其是其中一名团队领导人，麦克·英格拉姆（Mike Ingram）——一个带领四名士兵的下士。这是一个士兵进入的困难地区，历史上一直如此。阿富汗南部是唯一已知的阿拉伯军队在他们1 300年前进行全球征服时的兵变发生的地方。现在物质、人文地理似乎都在抵制这支队伍的努力。阿富汗人的行为都很冷漠，但这并不少见。耕地已被毁坏。我觉得我就像在穿过绒布槽——进行当地农民不是利用木棚支撑水果葡萄，而是使用包起的泥浆。在长长的一列里，他们建造了六英尺高的墙，四到五英尺高的锥形顶，十分狭窄，而支撑基座却异常宽大。对于士兵来说，这就像在一个迷宫里行动，每条金黄色的走廊完美地指引他们进入正在等待的简易爆炸装置或伏击位置。现在离葡萄藤完全展开还太早，但到春季末，这走廊将成为树叶华盖之下的隧道，对飞机来说，所有在里头进行的运动在很大程度上都将会被隐藏。

扎里的绒布地几乎是对这场步兵战争的隐喻。士兵们可以看到他们左右的18英寸范围，很少能看到超过他们前后的50英尺。在他们头顶，只有一片天空。战斗充满了血腥，让人沮丧。那里几乎没有一座山丘能够利用，没有一名确定的敌人作为目标，战斗难以获胜。我从宽广的阿富汗的角度看到的任何进展，都无法超越他们的泥墙世界。战争往往都是这样。像在我之前的领导人一样，我让士兵相信一些他们否定的看法。我让他们相信一个无法保证并难以看到以及难以证明其进展的战略。他们受命冒险实现可能需要数年才会出现的改进。尽管战争是一个国家政策的产物和工具，但对疲惫地靠在一堵泥墙上的士兵来说，这现实感觉遥远且难以实现。作为一名指挥官，我让他们相信我。而他们是否相信，我往往很难判断。

那天晚上，我收到两封电子邮件，一封来自阿罗约，另一封来自英格拉姆

下士。两人都感谢我与他们一起巡逻。我回答说，感谢他们所做的一切。我很感激阿罗约军士有勇气发送他最初的邮件，以确保了一名领导者能了解当前局势。

一个月后我收到另一封来自阿罗约军士的邮件，告知我说麦克·英格拉姆在我们巡逻的不远处被杀了。我记得这名年轻下士的微笑和快速穿过泥泞地的敏捷动作，以及他对当人群的成熟见解。我回到在扎里的哨所。我觉得我需要再次看望和倾听这支部队。我知道这将是一次艰难的探访——他们会因一次巨大的损失而伤心。和我们一起的是一名不时跟我们团队交流的《滚石》杂志的记者，他准备为他们面临的困难任务给予赞赏。

我们在一个炎热的下午见面，聚集在他们小驻地的坚固墙壁里。他们脱下防弹衣。在我说话时，一些人安静地喝水，然后开始提问。正如许多的访问一样，在怀疑变得生硬和直率前总有几个标准的问题。如我所料，他们感到沮丧。一些人对他们的损失感到痛苦，并似乎认为他们不可能完成任务。为什么我们会在这里，长官？重点是什么？我听着并进行交谈。那天我不能解决这支部队的问题或缩减他们的使命。他们必须保护这个地区。对很多人来说，我无法消除他们的忧虑，只能解释策略的一部分。我试图告诉他们，我理解并在乎他们。

我们在那天晚上飞回去的时候，我在心里把在这场反叛乱战役中带领这些士兵的经验跟我在第714特遣部队的经验相比较。两者有许多相似之处。美国军方在2010年极其专业，过去的10年战斗塑造了一支经验丰富的部队。但也有差异。在第714特遣部队，最明显在伊拉克，尽管我们的特种作战人员几乎每天晚上都在战斗，但时间和战斗的地点主要由我们来选择。当我们的直升机降落时，在夜色的掩护下，作战人员往往会得益于突袭，以及他们拥有丰富知识的人员。随着时间的推移，即使当战友长眠阿灵顿时，我也能看到和感受到我们对扎卡维组织的影响。2010年，在阿富汗的许多作战并没有产生这样的心理镇痛作用。进展不能直接以恐怖分子网络的磨损来衡量。战斗常常意外地爆发：一声爆炸和一缕尘埃，或一颗从远处飞来的子弹的爆裂声、喊叫声，人们匆忙调遣、回击，然后沉默。然后在第二天重复同样的事。在那天之后，直到灰尘消散，一个朋友，或一个前军在枪声中倒下。然后士兵再次撤退。

坎大哈会展中心是一个离扎里被晒裂的泥战壕几英里远的世界。但正是在这座有着粉刷的石膏墙和低天花板的地下会议室里，我们保存了保护坎大哈的大部分力量。在一个我们应用于“摩什塔拉克行动”的扩张模式中，我们试图让卡尔扎伊总统充分参与保护坎大哈和利用他对坎大哈领导人的影响巩固他们的支持。现在，2010年4月4日，大约1 500人挤满了房间。在一群穿着传统黑色、灰色、暗栗色阿富汗服装的人当中，在某处，当三个罩着面纱的人屈膝缓缓坐到地上时，我能看到一抹蔚蓝，我身上的浅绿色

的制服让我感到不自在。我把这与我在2月跟马尔贾长老的小会议相比：随着保护坎大哈的呼声响起，“摩什塔拉克行动”将是一个全新和截然不同的局面。

在马尔贾，戏剧性的初次夺取行动胜利后，在真正建立一个当地政府这个漫长的过程开始前，需要我们规划行动必须摧毁塔利班的控制。坎大哈需要塑造，而这个舒拉是其中一部分。但行动总会涉及一些意外。相反，我们计划谨慎地在这座城市里增加安全部队的密度和有效性，然后清理并保持这些战略环境。

我们对坎大哈的概念和传统军事行动之间的区别是至关重要的。对于我们会摧毁他们的地区并解放他们，许多马尔贾的居民都表达了他们的担心，坎大哈人对部队全力战斗的想法感到害怕。“行动”这一术语给他们带来了焦虑，并勾起了在他们历史中一段不快的记忆。1986年，苏联开始大规模毁坏坎大哈，每晚天空都会出现飞机疾飞的轨迹和照明弹，以及空中轰炸和无限制的炸弹攻击。到1987年，这座城市几乎化为灰尘和碎石，当苏军进入城市时，他们用可怕的坦克进行城市巡逻。那里的“行动”摧毁了城市的人口，在不到两年的时间里，人口数量从20万人下降到2.5万人。因此，我遇到的大多坎大哈人认为，塔利班的威胁很严重但不是压倒性的。当被问及时，他们点了点头：“是的，安全必须得到改善。”但接着指出治理和腐败的问题同样重要。这次会议是为了安抚他们的恐惧和评估他们的情绪。

地下室的角落有一个大约12英寸高的配有鲜花的平台，并排列着几张大木椅子。在卡尔扎伊总统的一张大照片下，马克·西德威尔和我坐在其中两张椅子上。我们自觉地坐着，坎大哈人恐惧的眼神就像在看海上的封建领主。一个讲台放置在平台边缘，靠近集合在一起的观众。这些人群就像我早些时候参加的舒拉，但更庞大。成排令人敬畏的长老盘腿坐在临时铺设的地毯上，我可以看出，他们在挺起自己的身体环顾分布在整个大厅的电视摄像机。除去这个厅的大小不说，这集中的人群有一种意想不到的亲密感觉。

当卡尔扎伊走进来时，人们站起来鼓掌。一支等待的乐队唱出“快乐的日子再次来临”，这感觉就像一次旧式竞选集会。观众中有人扔鲜花，总统坐到讲台上。随后，坎大哈省长维萨博士起身欢迎大家。维萨是一个在坎大哈长大、善于言辞的人。作为一名成功的学者，他在1991年协助成立坎大哈大学，并担任第一任校长，维萨在国外待了14年后回到了阿富汗，最近住在加拿大不列颠哥伦比亚省。自2008年以来成为省长后，他和尼克·卡特曾在前几周做了大量的工作以“塑造环境”。

维萨代表一群我曾遇到过的、受到高等教育的、诚实和爱国的阿富汗人，

他们在2001年后接受了领导的职位。在像坎大哈这样的地方中，在严厉而丝毫不懈的权力斗争中，他们都才华横溢但往往更胜于此，他们大多都发现自己无法改变当地人的心态，从而真正获得控制权。在维萨的例子中，人们的心态便几乎都是顺从与安静。具有讽刺意味的是，当维萨在那一天讲话时，我可以看到他的对手转移到人群后面，远离任何有着明显声望和影响力的人。然而艾哈迈德·瓦利·卡尔扎伊——总统49岁的弟弟，波帕扎伊部落的领袖和坎大哈省委员会主席——对坎大哈来说是必不可少的权力掮客。

维萨讲话后，卡尔扎伊总统走到了讲台上，并让摄像人员移开。他说，他想要更清楚地看到人们，尽管我怀疑他是否真的希望他们能毫无阻挡地看着他。他很高兴能跟他们面对面，卡尔扎伊说，包括他的姐妹们，然后开始了他的讲话。我坐着仔细听，他讲的话通过同步翻译传入马克和我戴着的耳机里。

在卡尔扎伊和美国之间经历不愉快的一周后，这次舒拉会议开始。他认为国际社会的指责不公平，在漫长的选举过程及其后的争议中削弱了他，两者之间的关系仍然敏感，卡尔扎伊做了最新评论，带来了新的争议。据说他曾告诉一群阿富汗人，如果被美国逼得太紧，他将加入塔利班。他的话在他计划访问美国前一个月公开，白宫表示，他的言论让那次访问变得危险。

我知道在幽闭的宫殿里，在疲惫和悲伤的时刻，不称职的顾问会刺激卡尔扎伊总统，导致他说出不是他本意的话。但我被他的评论所烦扰。这些评论让为他的政府战斗的士兵感到沮丧。我质疑我是否太尊重他和他的位置，我是否要入乡随俗。我是否应该采取更加强硬的态度？但是在喀布尔的透明政治中，我注意的是他的行动，而不是他的言语。西方观察家和许多阿富汗人都有一系列他们想让卡尔扎伊解决的事。对大多数人来说，腐败是最首要的问题。这对我们的战役来说显然是重要的。但我看着我过去10个月剩下的待办事项中，明显还有可以改善的空间。卡尔扎伊总统希望夜间突袭停止，然而，从总统第一次在国内总部视察第714特遣部队的日子至今，我们的精确突击队和突袭数量增加了4倍。通过一个晚上的详细简报，他看到了每次行动的精确，阿富汗军官的直接参与保证了有效的协作。尽管我知道他深深地怀疑，我们带领更多外国部队进入他的国家是否可行，但他同意支持我增兵4万的建议。他视察了多个地方，像马尔贾，并进一步履行他作为战时总司令的职责，尽管他依然迟疑。这是令人抓狂的犹豫，但他作出了一些因双方的失误而严重紧张的艰难让步。我认为，他这么做的一个原因是因为我们构建的关系。

在坎大哈4月的清晨，卡尔扎伊总统坚持要我留在舒拉的房间。他让我靠近他坐着，并一度告诉人群他跟我以及马克·西德威尔的紧密关系。对他来

说，这是一个有趣的举动。表面上我们的存在提供了表明北约和美国支持的一个明确信号，还表示国际安全援助部队赞同他说的任何话。但对我来说，这其中有着明确的风险，尤其是在前一周发生的事情后。但他也有风险。马克和我是卡尔扎伊继续依赖外国支持和阿富汗主权仍然不完整的可见符号。除了他说的话以外，我还代表了让许多普通阿富汗人对自己处境感到沮丧的事情。最后，我认为他让我们坐在讲台不是出于精明的判断，而是出于直觉。在他的内心，哈米德·卡尔扎伊是带有一个强烈情感和忠诚的人。有时感到愤世嫉俗，经过多年政治的磨砺，他不轻易信任他人，但十分注重关系。

在跟人群打招呼后，卡尔扎伊开始了广泛的讲话。他说，部落需要维护和平，他斥责人们没有把他们的儿子送往国家军队服役。他谈到了把一个和平族长会议作为一个解决方案。当他穿着黑色衣服，带着黑色头巾说话时，卡尔扎伊的脸似乎比平常更严厉，几乎是斗志旺盛。人群似乎显得冷淡。最终，他提出“摩什塔拉克行动”的话题。

“这些天这些外国人谈到一个在坎大哈的行动。”他说，“我知道你们很担心。你们担心吗？”

人群喊着回答：是的！

“好吧，如果你们担心，如果你们不愉快，那么就不会有行动。”

一些观察家认为那天的交流表明“摩什塔拉克行动”缺乏其需要的支持。我并没有这样的想法。这是另一个问题：问题该如何提问，这游戏该如何玩。卡尔扎伊问了他知道会引起真正担忧的问题——他想让我们听到的担忧。我相信卡尔扎伊和坎大哈的领导人想要在城市里和周围得到更好的安全。但像马尔贾的长老那样，他们明确表达了他们的条件。卡尔扎伊放置了一个我们不能忽视的标记。对于一名8年来一直无力牵制外国军事行动在阿富汗升级的领导人来说，这是一个很好的举动。他知道“摩什塔拉克行动”必须要进行，我也是。但他迫使我们以这样的方式听到，我们在过去做的太少。

2010年4月10日，星期六，波兰空军飞行员驾驶的一架20年图波列夫飞机Tu-154在俄罗斯西部浓雾中坠毁，具有讽刺意味的是，彼时其正在飞往卡廷森林——“二战”期间苏联大规模杀害波兰军官的地点。波兰总统莱赫·卡钦斯基（Lech Kaczynski）是这次事故88名遇难者中的一员。

波兰国内一片震惊。可悲的是，除了总统外，一名波兰最有影响力的军队领导人同时遇难，我的朋友“法郎”弗兰齐舍克·贡戈尔（Franciszek “Franc” Gagor），波兰军队总参谋长。在2009年9月里斯本会议时，“法

郎”和他的妻子便与安妮和我成为朋友，他异常的热情和友谊使他成为一名宝贵的同伴。我们曾合作处理跟在加兹尼省行动的波兰旅相关的许多问题，我曾答应“法郎”访问华沙，好让我可以亲自向波兰政治领导人解释国际安全援助部队的战略以及在阿富汗的战争。

当事故发生时，离我履行我对“法郎”在前往包括巴黎、柏林和布拉格的欧洲旅途中在华沙停留的承诺不到一个星期。在每一个地点，我的目的是相同的：满足像“法郎”那样来自4个国家的领导人的请求，作为国际安全援助部队的指挥官提供见解和解决第一手问题。每个国家都是国际安全援助部队联军的重要成员。事故发生后，我取消了我们到华沙的访问，但剩下的旅程需要按计划进行。

2010年4月14日，我们飞到欧洲，在布鲁塞尔的北约总部进行短暂访问，然后继续前往巴黎，原来4个站点的第一站。我们有一个例行访问行程，仪式、晚餐和在参谋学院的讲话，所有都按计划开始。

同一天，在冰岛的地震活动产生了一大片乌云，使得欧洲大多领空在接下来的日子里陆续关闭。因为无法按照我们原来的行程表，我修改了计划，最终取消了我们在布拉格的停留，并乘坐长时间的公交车到达柏林。这里的行程与巴黎类似，德国国防部长古滕贝格敬献花圈，以此悼念在我指挥下在阿富汗昆都士被杀的德国士兵。自“二战”以来，他们是德国第一次在战斗中的直接损失，我很想表达我对他们牺牲的尊重。

为了回应来自各个国家的官方邀请，我让安妮在欧洲加入我的行程，而且她参加了所有往往有助于建立关系的活动。我们享受在一起的机会，特别是在4月16日，星期五，我带安妮到一间小法国餐厅用晚餐，庆祝我们的结婚33周年。迈克和洛瑞加入了我们。

在苏鲁比地区一个断壁上，一座能够俯瞰喀布尔河的小碉堡里，他们召集了一支仪仗队让我检阅，每个部队的士兵都因其英语技能而被选中。这是2010年4月30日，军团日，对聚集在我面前的法国部队来说，这是一个神圣的日子。1863年，65名先人在传奇队长琼·丹如（Jean Danjou）指挥下对抗一支1 200名墨西哥骑兵组成的部队。丹如队长，一名戴着木制左手的克里米亚战争英雄，在一场坚定但重大的防御中带领他的军队，宣称“我们有弹药，我们将战斗。”

对于一个在军团故事中长大的男孩来说，很容易能感受到这充斥在这个小前哨站、在这个角落战斗的伞兵营的厚实的精神。我来到这里感谢他们的奉献和勇气。我跟年轻的士兵谈话，其中一些是特意选择远征服役生活的老练战士，我想起他们在东南亚和阿尔及利亚远征的前辈。我看着我的两名助手，一个是德国军官，另一个是阿富汗军官。我想，无论战争有多么

不同，军人们似乎都有着同样的精神。

两周后，在2010年5月12日，卡尔扎伊总统来到美国逗留4天，会见奥巴马总统和其他美国领导人。在卡尔扎伊总统的请求下，卡尔·艾肯伯里和我与他同行。几周前，卡亚尼将军和其他巴基斯坦领导人也来到华盛顿特区访问，为了加强我们与卡尔扎伊总统及其政府的合作关系。阿富汗以及巴基斯坦这两个关系都需要改进。

到2010年5月，2009年8月阿富汗选举所带来的伤口已经愈合，尽管仍有些伤痕。卡尔扎伊总统对“摩什塔拉克行动”的支持显得相对温和，但使我们感到比我们在秋天时更加协调一致。为了加强国家和领导人之间的关系，奥巴马总统曾在3月28日短暂访问过阿富汗。但即便如此，潜在的矛盾依然存在。

逗留期间让我印象最深刻的，是卡尔扎伊总统到沃尔特里德陆军医疗中心探望受伤的士兵，还到阿灵顿国家公墓悼念牺牲的军人。在沃尔特里德，卡尔扎伊被受重伤的美国士兵的勇气所打动。当几名截肢者说他们是在阿尔甘达卜受伤时，他似乎被他们所描述的激烈战斗所震惊。在阿灵顿国家公墓，我们走在最近牺牲的军人的墓碑之间，当我来到我认识的军人墓碑前时，我向卡尔扎伊描述了这个人。

后记

5月26日，我会见了最新一群到达阿富汗服役的“阿富汗通”。一年前，“斯科特”·米勒在我五角大楼的办公室里构想的项目已经培养了第二批“阿富汗通”军官，并派遣他们到战区。尽管政府原本对这个项目的支持并不热情，让我感到失望——他们派遣了许多非自愿和没有才能的军官——但这仍然代表着一次进步，我在将这支分遣队派遣到全国各地的具体职位前，在一个培训课程中发表了讲话。

经过近一年的指挥，我比以前更加相信一群经过语言训练的专业人员，他们精通文化，与他们建立真正的关系将是我们可以利用的最强大资产。这最近的团体——其中包括现在能说流利的达里语的前第714特遣部队助手，当时的少校唐尼·珀迪（Donny Purdy）——能够开始提供训练有素、更微妙的能力，来补足我们已经占据压倒性优势的常规军事力量。

随着我在阿富汗指挥的第二年第一个月开始，我意识到，跟我在去年6月时加入的团队相比，我们已是截然不同。罗德的联合司令部已经分化成熟，成为一个能够在一系列相异的地区司令部中执行微妙反叛乱战役的总部。随着额外的战斗经验丰富的美国部队到来的影响，这些司令部带着决心接近2010年的战斗季节。我们知道，这将是残酷的暴力行为。去年受到毛拉·奥马尔的直接拒绝，现在叛乱分子似乎转向针对平民，以破坏我们试图保护他们的努力。自1月以来，敌人利用更多的简易爆炸装置、自杀式炸弹和逐步升级的暗杀行动，杀伤了比2009年前6个月更多的阿富汗平民。尽管叛乱分子不断死亡，有更多的平民受伤，但国际安全援助部队和阿富汗安全部队相比2009年上半年减少了平民的伤亡人数。但我们依然杀了太多的阿富汗人，尤其是在检查站，我们需要更好地保护他们。

我对我们的进展感到不满意，那不是我的原意。但我为这么多人一起推动我们走这么远感到非常骄傲。我们认为，如果没有犹豫，我们到达的位置将会比在前一年时更好。

6月21日，星期一，我们再次聚集在坎大哈的会议中心。阿富汗和国际安全援助部队以及平民领导人聚集在一个配备桌子、面对简报屏幕的大房间里。当我们在会议开始前谈话时，活跃的气氛中出现了诸多熟悉的面孔：卡尔·艾肯伯里、马克·西德威尔、瓦尔达克、戴夫·罗德里格斯、谢尔·穆罕默德·卡里米和从美国飞来参加这次会议的理查德·霍尔布鲁克，以及一系列关键的规划人员和参与成员。

8天前，卡尔扎伊在同一个地方举行了第二次舒拉会议。这次比4月的规模

较小，只聚集了几百名长老。像以前一样，卡尔扎伊带上马克和我。正如我预期的那样，经过讨论后，长老们表示支持这行动。我们现在要聚集演习合作行动的所有细节。在罗德的耐心指导下，我们钻研这个复杂计划的几乎每一个方面。在我看来，比行动更有趣的是阿富汗人、美国人、英国人和澳大利亚人之间的互动。现在受到磨损和削弱的关系，加强了各成员之间至关重要的团结性，然而却花了如此长的时间。如果合作行动成功，这将归因于信任的加强，而非这个概念的出色。

那天晚上大约10点30分，像往常一样，我在入睡前20分钟到了我在作战中心的房间读书。我的运动服在白天活动开始前被准备好好。大约在凌晨2:00，查理·弗林叫醒了我。

“长官，我们有一个问题。”查理在我黑暗的房间说，“《滚石》的文章出来了，很不好。”

在这个世界上，一篇文章怎么可能成为一个问题？我惊讶地想。但我只是简单地回答：“谢谢，查理。我马上下来。”

我穿上衣服并迅速跑下楼，查理和我们负责战略通信的格雷格·史密斯（Greg Smith）少将正在等我，他们递给我一份打印副本。这篇文章为一名在过去几个月包括我们在4月欧洲之旅期间曾几次跟我的指挥团队交流、为《滚石》杂志工作的记者所著。我们那年在阿富汗的其中一个故事，旨在公开透明地向人们展示我的指挥团队是如何行动的。但是，从其《逃亡的将军》（*The Runaway General*）这刺激性的标题开始，这篇文章描述了一名咄咄逼人的将军、一个苦苦挣扎的美国政策，并对我的指挥团队作出了许多不可接受的评论。

我对这文章的语气和倾向感到惊讶。我回想起安妮和我在巴黎的结婚33周年的晚上。当晚，安妮说过她很高兴那名记者看到她所见的东西：这个指挥团队，包括美国、英国、阿富汗和法国的军官，全在一起。安妮觉得士兵之间的手足情谊、每一名士兵在过去10年的多次战斗任务中经验的逐渐丰富，很明显那些都是那名记者需要看到和理解的东西。我同意她。但这刊登的故事说的却是另一回事。

有数分钟，我感觉自己似乎刚从一个离奇的梦里醒来，但这情况是真实的。不管我怎么判断这个故事的公平性和准确性，这责任也在我身上。我很快就清楚了它最终的影响。

我会见了关键成员，打了几个电话，其中包括打给安妮，一小时左右之后，我到外面去跑步。当面对一些令人沮丧、可怕或令人困惑的事情时，我发现这是我能做的事情。就在平时的体育锻炼时间前，我独自一人在黑

暗的国际安全援助部队驻地里跑步。这是一个思考的好机会，而我需要思考。34年来，我知道许多命运都可能出现。但我从来没有预料到这样一个命运。

那天晚上，随着争议上升，我被命令飞回华盛顿与国防部长及总统参加第二天早上的会议。这次飞行让我有了4个小时远离媒体不和谐的意见并进行反思。我收到许多电子邮件。其中一封特别打动我。一名阿罗约排的士兵出席了会议，并表达了对《滚石》的文章感到的沮丧，以及他对我的支持。

从我看到这篇文章那一刻起，我就知道对于如何行为、如何反应我有多种不同的选择，以去面对即将的风暴。但我知道，只有一个决定对此刻的情况和我的使命来说是正确的。我没有试图思考别人可能会做什么，我没参考英雄或前人的事例。我没有打电话寻求建议。

当我们降落在安德鲁斯空军基地后，我们开车到我的住处沐浴，并穿上绿色制服，然后去五角大楼会见马伦将军，接着是盖茨部长。在与奥巴马总统进行简短专门的会面后，我离开白宫。两小时后，在开车前往麦克奈尔堡时，我告诉安妮，总统已接受了我的辞呈。

进入我们的住处时，我看到了一直在等待的安妮。我告诉她，我们在军队的生活结束了。

“很好。”她清晰而坚定地说，“我们一直都很快乐，而且我们将来也会很快乐。”

我看着她蓝色的眼睛，我知道她是对的，也深刻明白其中的原因。

致谢

他仿佛受到巨大的震惊，

失去了知觉，神情迷惘：

但翌晨他变得严肃深沉；

从此后完全改变了模样。

——塞缪尔·泰勒·柯勒律治，
《古舟子咏》

2010年7月23日下午晚些时候，国防部长鲍勃·盖茨（鲍勃是罗伯特的昵称）来到我们的住处。我们短暂地在客厅坐了一会儿，然后走到街道对面的麦克奈尔阅兵场。在离开第714特遣部队后，我们在2008年的夏天搬到了砖砌的住宅里。第一年，当我每天早上走出哨位旁的大铁门时，我都在这座阅兵场的旁边沿着波托马可河跑步，穿过五角大楼的纪念大桥。在周末，当我穿过阅兵场到麦克奈尔健身中心时，我常常会看到正在训练的士兵。

今天，这个阅兵场挤满了第3步兵团的“老兵”，砖砌的检阅台两边的露天看台上还安置了众多椅子，四周坐满了聚集在一起的家人和朋友。我的父亲，现在就是这样一名老兵，他已经年迈得不能四处走动。还有我的4个兄弟和一群来自西点军校的同学也都在现场，其中一个是从他的北达科他州农场飞过来的。更重要的是，在过去10年里一些跟我一起并肩作战的同伴也都在那里。我想感谢他们。这个场合充斥着悲伤与喜悦、开始与结束。在过去的34年，我参加过无数个退役仪式，但从未参加过自己的。

我们出了门，走到指定的座位。尽管仪式安排在傍晚举行，但天气依然炎热。我问一位老友，华盛顿军区指挥官卡尔·霍斯特（Karl Horst）少将，这些老兵可否穿着陆军战斗制服参加仪式，而不用穿蓝的军常衣服。尽管这并不常见，但他欣然同意了。我想我最后穿的制服最能贴切地反映我是怎样的一个士兵。而且在炎热的日子里，那套制服对在现场的军人来说会更舒服。

当我站在阅兵场上时，我想到了未来。过几天我和安妮便会清空我们的住处，我认为这是我们最后一次搬家。之前我们搬过许多次。其他的事情还没确定下来。

当时我并不知道几天后我会收到一份邀请，它来自耶鲁大学杰克逊国际事务学院的董事吉姆·莱文森（Jim Levinsohn）并在9月开始一段非凡的经历——教导年轻人。

生活将会继续。2011年4月，关于那篇《滚石》中的文章所受到的指控，国防部检察长的办公室将发布一份调查总结。这份调查总结无法证实该文章违反了任何国防部的标准，并认为“不是所有的事情都如文章中所描述的那般”。在这篇文章掀起争议近一年后，这句话渐渐被人们所领悟，但它们对我来说很重要。也许更重要的是，也是在那个月，我将接受第一夫人米歇尔·奥巴马的请求，在白宫为联合部队顾问的成员及其家人组织的讨论会上，再次“报效国家”。

在阅兵场的那天晚上，正如大家希望的那样，仪式的每个环节都非常顺利。在阅兵场上的军人一丝不苟，讲话的顺序和奖项，甚至是老朋友们的情绪，都表现出一种完美的协调感。这就是生活，正如我们曾经期待的那样。没有摩擦，没有错误，没有人员伤亡。

但我的生活不是这样。相反，我的生活是由一连串意外的弯路、意外的挑战和意外的机会组成的。一路上，计划永远赶不上变化，我参与了某些将会载入史册的事件、行动和工作，当然也有许多会被世人所遗忘。我看到了我未曾想象过的无私承诺、复杂政治，法形容的残忍、沉默的勇气，以及我无法想象的品质。但我记得最清晰的将会是那些领导者。

我通过那些对自身性格的塑造和展现的人而记住那些事。他们树立的榜样、他们做出的决定、他们所付出的代价，我都能从经历过的历史片段中看到。那些值得我学习的领导者启发了我。那些我认识的领导者、那些直接打动我的人，深深印在了我的脑海中，也常驻在我的心中。

当我还是个小孩时，我一直迷恋英雄，一开始是被他们的才华、勇气和奉献精神所吸引。我一次又一次地阅读着：约翰·保罗·琼斯在“好人理查德号”的甲板上宣称“尚未开始战斗”；苏格兰人罗伯特·布鲁斯在观察一只织网失败了6次却没有放弃的蜘蛛时，重获希望。我会收到父亲从越南寄来的信，偶尔会看到他穿着绿色迷彩服的和战斗装备的照片，当时的他身形瘦削。这是一种浪漫的有时是两种维度的领导方式，体现着英雄主义，敛藏在服役期间和他们的制服之下。

多年来，随着年龄、经验和见识的增长，我的领导力日益成熟。我的母亲是在南方长大的，她深深钦佩马丁·路德·金带领民权运动的顽强领导力。她让我明白，一个触犯法律和打破有序生活节奏的人具备领导力，而那些穿着制服拿着高压水枪的人却不一定。她告诉我，领导不代表命令。一些最伟大的领袖用的不是命令而是尊重。我向他们学习，有时我会观察那些

不用命令领导别人的指挥官。

因此，在我的一生中，我在领导力方面学会了什么？或许我知道的还不够。但我看到的一切，足以让我相信这是一个组织成功或失败的最大原因。数字、技术、意识形态和历史力量，在决定事件的结果方面能起的作用微乎其微。我曾经告诉过年轻的领导者，第82空降师9个完全相同的伞兵营有着不同的效率，这是因为完全不同的领导力。

“只交换两个人——效率最高与最低的营中的营长和军士长，在90天内，这两个营的效率也会互换。”我说。我现在依然相信我是正确的。

然而领导力很难衡量并往往难以充分描述。我无法清晰提供对于领导能力和人类行为的学术分析。因此,在经过长时间的领导实践和学习后，我将简单地叙述我所得出的结论。

领导力是一种能够影响他人的艺术。它不同于发布一个简单的命令或管理条例，它还能够长期影响个人和群体的态度和行为。乔治·华盛顿的混杂军队便坚持到了最终胜利。这些军队显示了那种单凭命令永远也不会获得的动力——只能通过诱发的方式。聪明的领导者能激起人们内心无形但真实存在的欲望。这种动力反映在人们非凡的勇气、无私的牺牲和承诺当中。

领导力不分善恶。我们喜欢把领导者与我们敬佩的价值观相提并论，但这两者是独立且不同的。我见过一些靠自私或恶意驱动的领导者，例如扎卡维，他们的领导也很有效。归根到底，领导力是一种技巧，可以像任何其他技巧一样利用，但它拥有更大的效应。

领导者能带领我们到达我们达到不了的地方。尽管我们都知道英国人在亨利五世的带领下冲锋陷阵，但个人榜样或耐心劝导在墨守成规的组织或社会中会起到更重要的作用。对我来说，能够唤醒并鼓励学生培养责任感，并让学生敢于尝试的老师才是最终的领导者。

成功不只需要一名领导者，只有跟其他领导者一起合作才能发挥最大的才能。2004年在伊拉克，我收到特别指令，要求跟踪扎卡维并将他绳之以法。但我们实际上是在第714特遣部队所有的领导者以及这个团队的共同努力下，经过不屈不挠的抓捕行动，才最终摧毁了他的致命网络的。

领导者能激发我们最好的潜能。我经常想起霍雷肖·纳尔逊在特拉法加打出的鼓舞人心的旗语：“英格兰希望每个人都能尽其职责。”这面在维多利广场上飘扬的旗帜没有要求或命令人们服从即将到来的战斗命令，而且表达了纳尔逊对他的海员和爱国者们不可动摇的钦佩和信赖。我想起当我是还一名少校时，比尔·加里森少将的信念对我产生的影响。

领导者都是专注且非常投入的。我见过的最好的领导者拥有强大的能力，能够理解、同情他人，能够跟他们所带领的人交流。他们不需要跟他们的追随者享有共同的背景或社会地位，但他们理解部下的愿望、恐惧和激情。伟大的领导者能直观地感觉到或简单地问出人们的感觉，与他们产生共鸣。不好的领导者，像阿道夫·希特勒这样受人崇拜的人，能操纵人们的失望情绪，错误地引导人民的力量。但纳尔逊·曼德拉这样积极的领导者，能够重塑和改变一场运动，使人们远离暴力，并将毕生精力贡献给国家的建设。

领导者不一定会受欢迎。对军人来说，声望和有效性根本不由选择。军人希望胜利，他们的生存依赖于此。如果他们相信能取得成功，便会接受一个领导者的怪癖和缺点，甚至引以为豪。

1864年5月7日晚，尤里西斯·格兰特的波托马可军团在荒原经历过艰苦的战斗后振作精神，转向南面进行了更多的战斗，而不是向北进入安全地区。他们不是欢迎即将来临的战斗，而是他们相信格兰特，相信他们终于拥有一个愿意不惜一切结束这场战争的领导者。

最优秀的领导者都是真诚的。我发现当我无法成为我所期待的优秀的领导者时，士兵们会包容我；但如果我无法做到我许下的诺言，他们就不会原谅我。这便是诚信问题。

领导者不分等级和年龄。我经常发现自己受到许多年轻军人的启发，让我为更好的团队努力。要让领导者具备不同专业领域的技能并适应任何情况，就要有足够的自信来克制一个人的自尊，这种方式也传达了人们对其效忠的人的强烈尊重。

智力或魅力等个人天赋也有一定的影响。但两者都不是成为一名领导者的决定性或必要的因素。

外貌、风度和外在的自我信心可能会一度被误认为是领导力。我见过许多新中尉来到营队，而他们未能如帅气的外表和宽阔的肩膀一样，展现出他们的领导能力。相反，我看到其他人克服因其矮小的身型或尖细的声音而带来的最初怀疑。这需要时间与下属进行足够的交流。行为往往比先天优势更为重要。

在我的职业生涯的后期，我遇到了一些人，他们学会了有效利用外表成为更优秀的领导者。我试图在年轻的中士和中尉当中寻找具有领导能力的年轻人，判断他们是否具有基本的技能和品质，这通常都会花一些时间——我会在有压力的环境中与他们交流。现代的交流方式，让真实和精心策划的伪装更难区分。

领导者行走在自信和谦卑之间的钢丝上。士兵希望领导者能相信他们的能力，并带领团队走向成功，同时谦卑地承认他们的能力有限。我明白了承认无知或恐惧比坚持错误的知识或虚张声势要好。允许怀疑或坦承困难是在你的诚实中建立自信的关键。但表现怀疑和信心是一个微妙的平衡。当事情看起来非常糟糕时，下属会向领导者寻求鼓励，领导者应该表现出认为下属可以做到并也能成功的信心。

人是天生的，而领导者是需要培养的。我生来是一名领导者的儿子，我的父亲对获得专业领导能力的目标有着明确的路线。但无论我后来拥有什么样的领导力，我都从其他人的身上学到了东西。我在一个拥有明显价值观的家庭长大，其中大多数价值观在我成熟时让我变得坚强。尽管历史使我着迷，我身边也有许多导师，但我生活和事业的总方向以及关键的决定都很少得到具体建议，我也很少被读过或见过的一个相关的例子影响。我很少去想尼尔森、布福德、格兰特或我的父亲做了些什么。但随着我长大，我越来越意识到我往往需要通过树立领导榜样，来为自己设定方向。我会更多地问自己，我要决定成为什么样的领导者？随着时间的推移，决策变得更容易违反标准，即使是在后果很严重的时候。

领导者是人，而人会不断变化。甚至在我的职业生涯中期，我依然在想我要成为什么样的领袖。多年来，我发现自己在顽强的领导者和一个成熟的父亲这两个相互矛盾的角色之间徘徊——这两个角色有时会在一个较短的时间中交替出现。这对我所带领的人来说可能会有点难以接受，而且有点不公平。他们需要而且应该得到稳定、一致的领导。当我无法为他们带来这一点时，我带来了矛盾的讯息，让事情变得不确定，降低了团队的效率。随着我年纪增长，我领悟到始终如一的重要性，因此领导风格之间的波动减少了。但即使在最后，我也不认为自己已成了之前一直期望成为的领导者。

所有的领导者都是人。他们会累，会愤怒，会嫉妒，并有着相同的情感和弱点。大多领导者都会不时表现出这些缺点。我最崇拜的领导者也是人，但他们不断努力去成为最好的人。

领导者也会犯错，而且他们付出的代价往往是高昂的。他们的第一个反应通常是否认自己的失败；第二个反应是掩饰，不让其他人知道，因为大多数领导者都想要一个毫无过错的声誉。但这是一个虚幻的梦，事实上这就是欺骗。

领导力没有什么秘诀。只是努力地工作。最需要的就是自律。充满活力和魅力的人常常让人们甚至是士兵着迷。但随着时间的推移，有效才是最重要的。那些最成功的领导者会为他们的下属谋求福利。

自律体现在很多方面。在一个领导者身上，我认为自律便是做应该做的事，即使这些事是不愉快的、不方便的或危险的；要避免做那些不应该做的事，即使这些事是愉快的、容易的或安全的。一名平日关心士兵脚上的水泡的年轻中尉，战时同样会穿过一条布满枪林弹雨的街道，去救援被围困的中队。

最后，领导力是一种选择。不管是出于个人欲望还是出于本分，等级、权威甚至责任都可以得到继承或分配。有时领导力偶尔会落在那些没有寻求它的人身上。但实际上，领导力是不同的。一个领导者以满足人们的希望、梦想，有时是以保护他们生命的方式，来承担责任。这会是一个沉重的负担，但我认为这是一种无法言说的荣誉。

当仪式结束后，安妮和我留在阅兵场上问候朋友，他们中的许多人都是远道而来参加这个仪式的。从某个方面来说，这是艰难月份结束之际的艰难一天。但从更长远的人生历程来看，在我们一同经历的不可思议的旅程结束之际，这是一个神奇的夜晚。我们回到我们几天后将搬出的住处时，发现朋友们聚集在院子和每一个房间里。在某处，我看见迈克·霍尔、查理·弗林、肖恩·洛瑞、凯西·韦尔奇站在夏日逐渐衰褪的阳光中。我想起我的父亲，想起我在西点军校的第一天和我们7个月前在阿富汗那个平安夜里的寒冷飞行。就在一个小时前，我最后一次穿着制服演讲，这些话现在仍不断回荡在我脑海中：

“如果我有机会可以重来，我会在我的职业生涯中以截然不同的方式做一些事情，但不会很多。我会继续相信我所相信的人，继续信任我所信任的东西，继续在乎我所在乎的事情。我不会改变我的方式……致今天和明天的年轻领导者。这是一段伟大的历程。谢谢你们。”

共同完成这本书的人可以分为两个群体。第一类是那些通过生活赐予我一切的人。从我的父母开始，这个群体包括家人、朋友、老师、教练、同伴、朋友和无数塑造了我和我所经历的时代的人。尽管我所经历的生活并不完美，但我希望能表达出我对他们的敬佩和感激。

无论是军官还是非任命军官，他们教会了我许多武器装备方面的专业知识，远超出我所能恰当描述的。也许比指挥官们更重要的是那些经验丰富的非任命军官，他们代表了美军在越战后几十年里力图恢复的专业精神。

作为一名美国人，我特别感谢另一类人，那些一次又一次响应召唤的文职人员。2001年9月11日之后的10年中经历无情战斗的军队，通常是由同样无私的专业人士所带领。跟我们的文职人员和盟军伙伴一样，这一代的军人们，往往都付出了巨大的代价。

第一类的大部分人也属于第二类：那些直接促成了这本书创作的人。他们一直无私和慷慨地将他们的时间和智慧奉献给一名新手作家。这本书若能成为文坛上的名作，你们功不可没。即使没能成功，我没有做好，那也是我的过错。无论如何，我都会感谢你们。许多拥有共同见解和回忆的军人、文职人员和外交人员依然在战场上为部队服务。在某些情况下，考虑到他们的安全，他们持续的服役使我无法公开他们的姓名，因此我选择不列出这些人的名字，尽管我希望所有参与者能看到他们慷慨的时间和精力在这本书中留下的积极的印记，并想让他们知道我对此怀有深深的谢意。

没有众多专业人士的精确报告，这本书将不可能完成。我依靠他们的文章、书籍和故事来寻找我自己的记忆，并在某些情况下草拟出对事件的描述。我并不总是同意他们，他们也一样，但他们始终如一保持头脑清醒的能力和在政治动乱和战争当中高尚的故事，证明了他们的勇气和正直。我的研究助理和我发现自己出现在了许多记者的作品中，而这些记者对那些试图理解过去10年战争的人来说家喻户晓。他们的名字在尾注中会出现。

马克·奥·唐纳德和大卫·阿尔瓦拉多不仅仅是技术娴熟的摄影师，而且是我们在阿富汗的多次游历中难得的同伴。我很欣赏他们慷慨的帮助，以及约书亚·特雷德韦尔，在这本书中贡献他们的精细作品。

为了帮助加工这本书成为连贯的故事，我借助了同伴和朋友们——包括吉姆·莱文森、杰夫·西格尔、约翰·加迪斯、迈克·奥汉隆、米歇尔·马威斯提——的智慧，以及其他重复阅读草稿的人们提供的非常宝贵的意见。马特·谢尔曼像他在阿富汗时一样，表达了他的坦诚的建议和幽默感。丹·达林为这本书提供了令人印象深刻的建议。

阿德里安·扎克希姆带领的企鹅出版社团队在整个过程中都是可靠的同伴。他们的鼓励是我能写成这本我想要以及我欣赏的书籍的关键。

完成这本书需要奉献精神和一队专业人士的技能。数年前，在外交关系委员会时，我与本·斯金纳成了朋友，本给了我最初的鼓励去尝试这个项目。他的友谊和他率直而忠诚的睿智对我来说是必不可少的。马丁·拜泽尔作为一名编辑和短篇小说作家贡献了他的技能。亚历山德拉·埃弗雷特花了漫长和沉闷的数小时抄写采访。埃里克·罗宾逊和斯宾塞·布拉德利贡献了丰富的研究，从项目的开始到结束一直参与其中的菲尔·卡普兰也一样，他对工作严谨认真且一丝不苟。山姆·艾尔斯，是本·斯金纳在2010年秋天介绍给我的年轻耶鲁毕业生，正是他使我的故事更为生动。

山姆拥有作为一名作家的非凡天赋，他把自己浸泡在我整段人生的历史、人物、政治和情感中。即使我在最神秘的特种行动和反叛乱方面成为专家，在我们试图重建和理解我这一生经历的近两年中，山姆成了我的知己

和持续的同伴、导师和顾问。他是我所认识的人最优秀的年轻人。

我想要感谢我的家人。走过多年的风雨，我一直得到指引和鼓励，以及爱和支持。没有他们，这本书和我的生活将不可能完整。感谢我的儿子山姆，作为不可或缺的一部分，他让我们的生活变得如此特别。我本可以成为一个更好的父亲，但那不会是一个值得他骄傲的父亲。

最后，也是最重要的一点，我想要感谢我的妻子安妮。从1973年我们相遇的那天起，她便一直是我生命中的礼物。没有她，我不会做到这一切，也不会成为现在的我。当这本书占据了我们期待已久的退役生活第一年的时间时，她一直耐心陪伴着我，我明白这是我的故事，同时，也是她的故事。

附录

第7章图注释

FWD TEAM：前线队伍

REAR NO’S：后方总部队伍

RESULT：结果

FWD TEAMS FIGHT INDEPENDENT EFFORTS：前线队伍独立作战

ONLY 1X INTEL ANALYST TO SEND OR DIGEST INTEL：只有一名情报分析员发送或消化情报

REAR HQ’S CANNOT EMPLOY THEIR CAPACITY：后方总部队伍无法利用他们的容量

NOT RELEVANT：不相关

LIMITED BANDWIDTH：有限带宽

WEAK INFO FLOW：信息流动弱

HIGH CAPACITY (LOTS OF ANALYSTS) BUT LIMITED INTER-ACTION W/FWD TEAMS：高容量（众多分析员）但前后方交流有限

1. NEED TO RAPIDLY INCREASE BANWIDTH TO/FROM FWD TEAMS-CONNECT THEM TO REAR HQ’S：需要从或给前线队伍迅速提高带宽——连接他们到后方总部队伍

2. NEED TO REDISTRIBUTE INTEL PERSONNEL TO BALANCE WORK LOAD：需要重新分配情报人员平衡工作负荷

3. NEED TO TIE FWD TEAMS＋REAR HQ’S INTO A SINGLE FIGHT：需要把前线队伍和后方总部队伍联合到一场战斗中

第10章图1注释

SAR – BALAD, IRAQ：SAR——伊拉克巴拉德

SITUATIONAL AWARENESS ROOM：态势感知房间

6x VIDEO SCREENS：6个视频屏幕

ADD’L SEATING：增设的座位

INTEL：情报人员 TF16：第16特遣队

CSM：指挥军士长 CG：运营军官

SJA: TASK FORCE LEGAL ADVISOR (LAWYER)：特遣部队法律顾问（律师）

AGENCY REPS: US GOVT INTERAGENCY REPRESENTATIVES：美国政府跨部门代表

J2、J3、J6分别代表参谋长联席会议下设的三个部门，分管情报、作战和指挥通信。

第10章图2注释

FIND：发现 FIX：锁定 FINISH：完成 ANALYZE：分析 EXPLOIT：利用

OIUR TRADITIONAL STRENGTH：我们的传统力量

CAPTURE/KILL OPERATION：捕捉/猎杀行动

COLLECT..UNDERSTAND INTELLIGENCE：收集/理解情报

NOW OUR MAIN EFFORT：现在我们的主要工作

第14章图注释

THE SQUEEZE CHART：紧缩图

TF714 STRATEGY TO CUT OUT MOST EXTREME OPPONENTS AND PRESSURE OTHERS TO THE CENTER:：第714特遣部队的战略是铲除大多极端敌人并能迫使其他人聚集在中心

EXTREME：极端分子 MODERATE：温和分子

GOVT OF IRAQ：伊拉克政府

1. TARGET TO DEFEAT MOST EXTREME – THE “IRRECONCILABLES” OF SUNI AND SHIA：针对击败最极端分子——逊尼派和什叶派的不可调和分子

2. PRESSURE “RECONCILABLES” TOWARD THE CENTER：迫使可调和分子走向中心

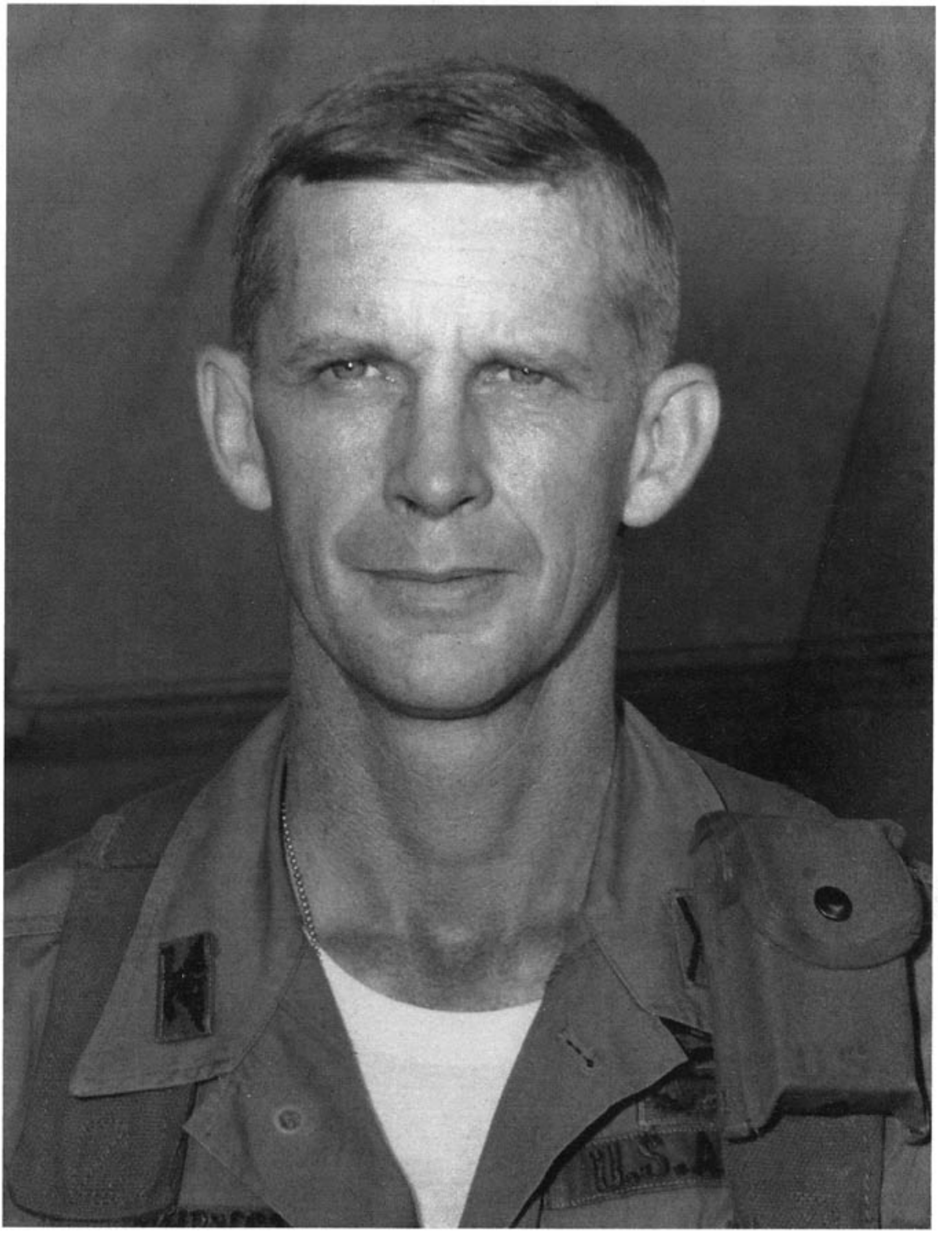
SG – IRAN SUPPORTED SPECIAL GROUPS：伊朗支持的特殊团体

JAM – JAYSH AL MAHDI：迈赫迪军 BADR- BADR BRIGADE：巴德尔旅

FRE – FORMER REGIME EXTREMISTS：前政权极端分子

AAS – AUSAR AL SUNNA：安萨尔逊尼军

AQI – AL QAEDA IN IRAQ：伊拉克基地组织



我的父亲，当时的陆军上校赫伯特·J·麦克里斯特尔，照片摄于1968年。在1945年从西点军校毕业后，他继续在朝鲜和越南服役，获得四枚银星勋章。他向我展现了一个领导者该是什么样。1974年作为一名少将退休，当时我还是一名西点军校的学员。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



1977年4月16日，在我们的婚礼上，安妮走进弗吉尼亚门罗堡百夫长教堂内。她的军人父亲爱德华·科克兰上校陪同她走过过道。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



我的营长，当时的中校汤姆·葛兰尼，在1984年外国军官视察我们在斯图尔特堡的部队训练时接待他们。在他的右肩后是我们的师长，当时的少将诺曼·施瓦茨科普夫，在旁看着。我在葛兰尼中校身上和他的非常规领导中学到了许多东西。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



1994年3月23日在波普空军基地烧毁了的C-141残骸。一架F-16战隼与这架当时停放在基地绿色停机坪的C-141相撞。引起的爆炸使19名伞兵遇

难，40多人受伤。许多死者和伤者都是来自我的营，第82空降师的“白色魔鬼”。（图片来源：美国空军）

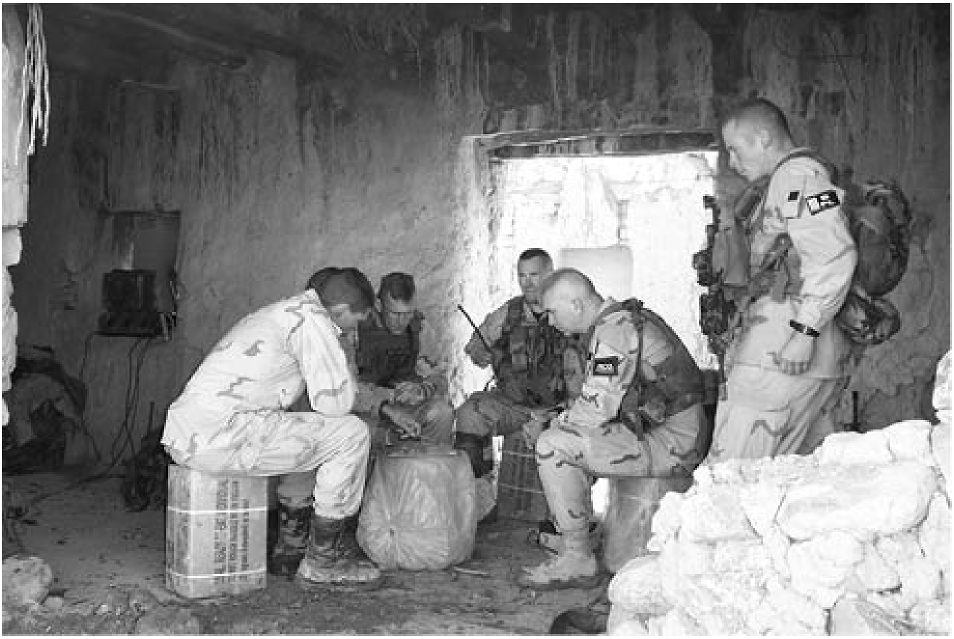


1991年我从第一次海湾战争中归来后不久，在国家广场和7岁的儿子山姆以及安妮在一起。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



1999年夏末，我在跟第75游骑兵团的人谈话，这是我作为团长完成的最

后一次体能训练。每次日常体能训练课后，这些聚集在一起的士兵都会重复那6节的游骑兵信条——一个向他们身边的人保证他们维护游骑兵标准和永不抛弃任何游骑兵的承诺。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



2004年1月，在阿富汗帕克提卡省曼格里提村进行计划。游骑兵正在巴基斯坦边境不远处进行行动。右二是当时的上校克雷格·尼克松，游骑兵团长。当时，我们与基地组织的战争使我们主要侧重于阿富汗和巴基斯坦，但我们的注意力很快就被转移到伊拉克。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



2005年12月，我的朋友和导师约翰·怀恩斯中将(左)，当时他在指挥驻伊拉克多国部队。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



2003年11月，当时的少将格雷姆·拉姆欢迎英国外交大臣杰克·斯特劳到伊拉克南部巴士拉。格雷姆和我曾在第一次海湾战争中一起服役，现在再次一起来到伊拉克。在2006到2007年期间，当他在这场战争中的一个关键时刻管理联军中颇具有争议的和解工作时，我们一起工作。后来格雷姆在退役后重新上任和我一起在阿富汗服役。（图片来源：英国国防部/保罗·巴罗）



我的第714特遣部队指挥团队在我们伊拉克巴拉德总部停机线前。从左起分别是唐尼·珀迪，库尔特·福勒，乔迪·娜西，布特·卡托，我，迈克·弗林和维克·库瓦。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



阿布·穆萨布·扎卡维穿着他标志性的全黑装，作为一名战场指挥官，他营造了一种神秘感。他的团体，在伊拉克基地组织（AQI），巧妙地使用视频和音频信息招募和激励追随者。这个屏幕截图是来自2006年春天一个公开视频，当时我们正试图煽动他的自负，使他犯错，并进入我们的视野。（图片来源：驻伊多国部队[MNF- I]）



巴格达北部希巴希巴，扎卡维的安全藏身处化为废墟。2006年6月7日，第16特遣队向这间坐落在一大片棕榈树林中的房屋投下两枚五百磅的炸弹。（图片来源：驻伊多国部队[MNF- I]）



扎卡维被杀后，我在我们巴格达底格里斯河对面的围地后院感谢特遣部队的成员。这不是庆祝的时候：他们知道，我也知道，战斗远未结束。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



一架严重破坏了的斯瑞克装甲战斗车。2006年夏季在拉马迪的街道上被敌人的简易爆炸装置所毁。这架斯瑞克当时载着一群由第16特遣队分派进城突袭的游骑兵。那时，拉马迪是伊拉克最危险的地方，考验着在当时的上校肖恩·麦克法兰创造性领导下的特种作战人员和传统部队，我们将共同制

伏和促进逊尼派和解的第一场合作持久运动。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



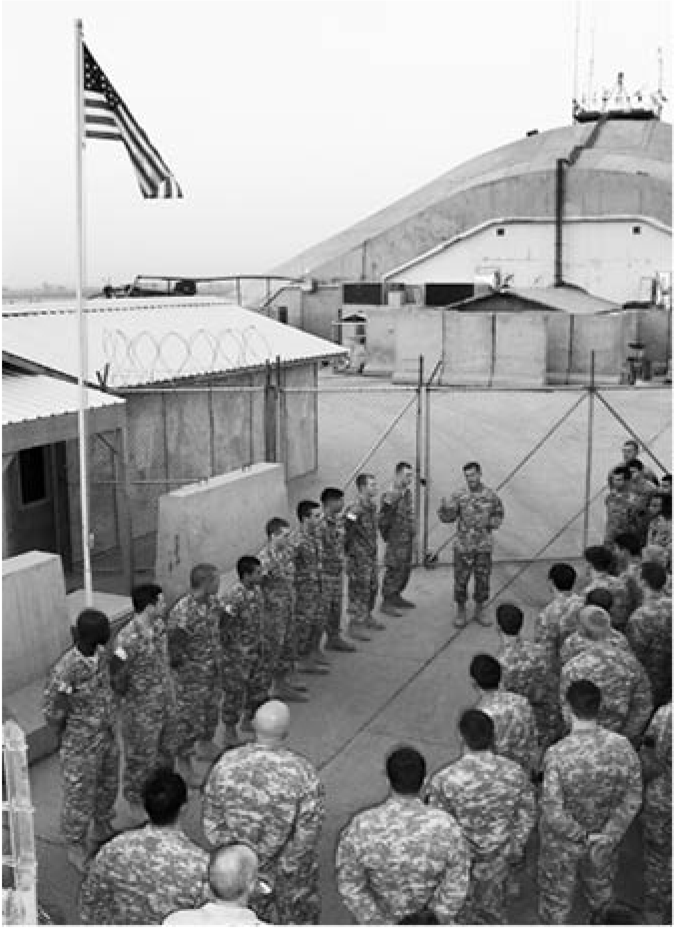
2006年7月，在巴拉德总部我们称为态势感知室的房间里。尽管我有一个办公室，但我很少使用它。办公室的开放空间使我们能快速和直接沟通。这意味着我几乎所有的时间都与我的指挥队伍在一起——当时，库尔特·福勒在我左边，迈克·弗林在我的右边，而乔迪·娜西就在他右边。屏幕上的简报是“击败基地组织简报“，其日期是第16特遣队杀死扎卡维6周后。那年秋天，我们认为伊拉克的基地组织已被破坏，尽管更大的问题仍然隐约可见。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



参谋军士长迈克·霍尔（前右），我在阿富汗的招募高级顾问，在我们位于努里斯的其中一个遥远的战斗前哨站探访士兵。这个小基地驻有40到50名士兵，其中有一半是阿富汗人，且每天都会直接和间接地进行战斗。10年前，我第一次遇见迈克并跟他一起在游骑兵团服役时，他便一直是我认识的最优秀的士兵。（图片来源：国际安全援助部队公共事务办公室）



弗林兄弟：查理（右）在他晋升为准将的仪式上，左为迈克。查理是一个可信赖的朋友，他是我在五角大楼和阿富汗不可或缺的执行官，在那里他与我一起度过了指挥期间的高潮和低谷。与此同时，他的哥哥迈克，是我在阿富汗的情报主任，并在此前我指挥第714特遣部队期间担任同样的角色。此后，他被晋升为中将。（图片来源：美国陆军司令部和总参谋学院）



2007年，在我们伊拉克总部前的飞机棚里，我在对第16特遣队的成员讲话。在照片中这个悲伤的场合里，我们所有的特遣部队成员——年轻的、年长的、男人、女人、军人、文员——都聚集在这面旗帜下进行追悼仪式。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



2009年12月在阿富汗国家军队医院看望受伤的阿富汗士兵。那一天，我是陪伴着哈米德·卡尔扎伊总统前往的。在我们视察医院时，总统对他的人民进行了积极的鼓励。他悄悄地把装着钱的信封交给受伤的人。（图片来源：国际安全部队公共事务/大卫·E·阿尔瓦拉多）



阿富汗内政部长哈尼夫·阿特马尔，在2010年春季审查民兵武器工作。勤劳并善于言辞的阿特马尔部长是我在阿富汗期间的一名亲密的同伴。（图片来源：喀布尔美国大使馆）



另一个亲密盟友——阿富汗国家安全局局长萨利赫。萨利赫曾经是著名的圣战指挥官马苏德的一名可信副手，他拥有热情和强大的智慧来对抗叛乱。（图片来源：国际安全部队公共事务/克里斯·凯勒特）



2010年4月4日，在我们开始保护这座城市前，卡尔扎伊总统在坎大哈举行了第一次舒拉会议，即传统的咨询会议。四周是来自坎大哈和附近的部落长老，马克·西得威尔大使，北约高级文政和我盘腿坐在总统的左侧。在那周的主要会议期间，在这个省长宫殿的地下室里容纳了约1500名部落领袖。（图片来源：美国国防部/马克·奥·唐纳德）



2010年5月卡尔扎伊总统访问美国期间，我陪同他到阿灵顿国家公墓。左二和左三分别是我信赖的朋友，阿富汗国防部部长瓦尔达克和我的上司国防部部长罗伯特·盖茨。在阿灵顿60区，许多在伊拉克和阿富汗战争中牺牲的烈士埋葬在这里，我们来到一个我认识的人的墓碑前。（图片来源：美国国防部/杰利·莫里森）



2010年4月21日在柏林，德国国防部长西奥多·弗赖赫尔·古滕贝格博士和我参观了德国国防军纪念馆，我们为阵亡的德国士兵举行了追悼会。在参观期间，部长给我展示了授予14名在一次激烈的交火中勇敢地执行医疗疏散支持德军的美军飞行员的14枚黄金荣誉十字架。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



2010年4月16日，我在巴黎国防研究所高级研究学院发表讲话。作为国际安全援助部队指挥官，我不仅是最高美国官员，也是所有北约国家部队的指挥官。这次和其他几次主要在欧洲的讲话，是我在多个盟友之外建立一个团队的责任一部分，并回应他们对战争的担忧及起诉。（图片来源：斯坦利·麦克里斯特尔）



2009年12月，跟巴基斯坦军方首领卡亚尼将军一起视察在喀布尔的国际安全援助部队总部。我们与巴基斯坦的关系对阿富汗局势的总体战略是至关重要的，但因为数十年的不信任而变得复杂。（图片来源：国际安全部队公共事务/大卫·E·阿尔瓦拉多）



2010年3月15日，在阿富汗迈马纳的街道上跟一名当地人会面。我在全国的巡察是为了倾听和试图了解人们，例如我在这张照片中问候的这个人，同时与分散在各个战斗前哨站的军队和盟友建立联系。（图片来源：美国国防部/马克·奥·唐纳德）



当时的中将戴夫·罗德里格斯——即罗德将军——与阿富汗国家军队的军官会面。罗德比其他高级军事领导人拥有更多的阿富汗经验和知识，在我们担任国际安全援助部队指挥官期间，罗德负责指挥日常战斗。自始至终，他都是我最好的朋友，而且在一项艰难的任务中是我亲密的同伴。（图片来源：美国陆军/布兰登·普朗克）



两名我认识的最优秀的特种作战员。在伊拉克带领第16特遣队的斯科特·米勒准将（左）造就了我们在那里的许多成功。在阿富汗，在带领国际安全援助部队的联合特种作战时，米勒与当时的少校科沙尔·“科沙”·萨达特、一名模范官和我信任的副官在一起。（图片来源：国际安全部队公共事务/约书亚·特雷德韦尔）



2010年7月23日，在麦克奈尔堡举行的我的退役仪式上，我的同学、战友和朋友雷·奥德耶诺给了我一个拥抱。当时，雷是美军在伊拉克的指挥官。后来他成了陆军参谋长。（图片来源：美国国防部/D·迈尔斯·卡伦）



我们在阿富汗视察一个离喀布尔不远的激烈争夺区杰尔兹时遇见这两个小男孩。我想他们的脸庞表现出了最终将消失在战争中的东西。我把这张照片挂在了喀布尔总部我们吃饭的小房间里。（图片来源：国际安全部队公共事务/大卫·E·阿尔瓦拉多）